

TABLES DES MATIERES :

INTRODUCTION	3
PARTIE I : AUDIT SOCIAL DES SOCIETES ECHANTILLONNEE.....	5
I. LES OBJECTIFS D'AUDIT SOCIAL:.....	5
II. LA DEMARCHE GENERALE D'AUDIT ASUIVRE:.....	7
1) LA PRISE DE CONNAISSANCE DE LA SOCIETE :.....	8
2) DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTEME ET DU CIRCUIT GRH (MEMORANDUM).....	9
3) QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE :.....	27
4) EVALUATION PRELIMINAIRE : FEUILLE DE REVELATION ET ANALYSE DES PROBLEMES.....	33
PARTIE II : ANALYSE STATISTIQUES DES SOCIETES ECHANTILLONNEE:	34
I. ANALYSE DE QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE :.....	34
1) RECRUTEMENT	34
2) L'INTEGRATION :.....	38
3) LA REMUNERATION :	39
4) LA FORMATION :.....	43
5) L'EVALUATION :.....	45
6) LA COMMUNICATION.....	50
7) CLIMAT SOCIAL.....	52
8) LA PRESENTATION DES SALARIES :	55
9) LES CONDITIONS DE TRAVAIL :.....	57
10) LA GESTION DES DONNEES DU PERSONNEL :.....	60
11) GESTION DE CARRIERES.....	61

II. ANALYSE DES REPONSES AUX QUESTIONNAIRES	64
1) LE RECRUTEMENT :	64
2) L'INTEGRATION :	66
3) LA REMUNERATION	67
4) LA FORMATION :	70
5) L'EVALUATION :	72
6) LA COMMUNICATION :	74
8) LA PRESENTATION DES SALARIES :	79
9) LES CONDITIONS DE TRAVAIL :	81
10) LA GESTION DES DONNEES DU PERSONNEL	83
11) GESTION DES CARRIERES :	85
CONCLUSION	86
BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE	88
Annexes	89
Tableau des références :	90

INTRODUCTION

1) POURQUOI FAUT-IL FAIRE UNE ANALYSE COMPARATIVE PAR LES STATISTIQUES DANS LE CADRE D'UN AUDIT SOCIAL?

Dans le cadre de projet de groupe en gestion des ressources humaines, nous sommes amené à faire une étude statistique entre les différentes entreprises de secteur qui sont variés, et un audit social en se basant sur les questionnaires administrés aux sociétés échantillonnées, et aux informations complémentaires.

En effet, l'analyse est portée sur le département des ressources humaines qui relève de la responsabilité de Directeur des ressources humaines de chaque entreprise, dont l'objectif est d'exprimer notre opinion sur la gestion des ressources humaines en se basant sur l'audit social. Ensuite, pour des raisons de comparabilité, on a réalisé une étude comparative.

Quant à l'audit, nous avons effectué un audit conformément aux normes nationales d'audit. Ces normes requièrent que cette tâche soit planifiée et réalisé en vue d'obtenir l'assurance raisonnable que la gestion des ressources humaines ne comporte pas d'anomalie significative. Pour se faire, on a utilisé le questionnaire administré aux entreprises échantillonnées et les recherches documentaires sur les dites entreprises.

A cet égard, que la gestion des ressources humaines doit répondre et respectent des règles de conformité, d'efficacité et de stratégie.

Quant à l'étude statistique, cette outil qui regroupe de nombreuses techniques qu'on a utilisé pour décrire, analyser, interpréter et comparer un ensemble relativement important de données sur les domaines de la gestion des ressources humaines telle que la rémunération, le recrutement, l'intégration, l'évaluation, la communication, le climat social, la gestion des carrières, le conflit collectif, la présentation salariale et la gestion des données personnelles.

S'agissant des données observées, celles-ci sont collectées sur la base de questionnaire que nous avons administrés et mené au auprès de six entreprises choisies sur la base de l'approximation sur nombre des effectifs mais pour des secteurs variés. Ces informations sont complétées par des autres données déjà existantes en vue d'améliorer notre étude statistique sur l'audit social.

Quant aux choix des entreprises, notre échantillon est opté sur la base d'effectif et de la dissemblance de secteurs. Ces entreprises sont :

- La société AL OMRANE : secteur immobilier ;

- La société CIMENT DU MAROC : secteur Matériaux construction- BTP ;
- La société AVEIRO : secteur agro-alimentaire ;
- Hôtel SAHARA : secteur hôtelier et touristique ;
- La société ZENITH PHARMA : secteur pharmaceutique ;
- La société MARONA : secteur de pêche.

Enfin, l'analyse d'audit consiste à prendre connaissance de la procédure générale en utilisant les questionnaires descriptifs, le mémorandum (description de système), le questionnaire de contrôle interne ainsi qu'un outil d'analyse à savoir Feuille de révélation et analyse des problèmes (FRAM). Par ailleurs, l'analyse statistique a été réalisée grâce au logiciel EXCEL.

2) LES OBJECTIFS DE L'ETUDE :

Au niveau d'audit social :

- Vérifier la conformité des pratiques de GRH avec la législation et les entreprises échantillonnées ;
- Evaluer l'efficacité de 6 entreprises et s'assurer de sa sécurité ;
- Examiner le caractère évolutif du système de « gestion des ressources humaines » pour vérifier s'il répond bien aux objectifs des sociétés.

Au niveau d'analyse comparative par les statistiques :

- Notre objectif de cette analyse est de faire une comparaison des données sur les critères suivantes : l'effectif, les réponses de chaque domaine de GRH, les risques théoriques de systèmes, questionnaire de contrôle interne. En utilisant des tableaux d'analyse et de la représentation graphique.

3) LA DEMARCHE DE L'ETUDE :

Cette démarche prévoit d'abord, de prendre connaissance des entreprises, de faire une description de système GRH, d'étudier le questionnaire de contrôle interne, d'analyser les problèmes via la feuille de révélation et d'analyse des problèmes (FRAM) afin de détecter les risques, les faiblesses, et de donner les recommandations nécessaires.

Enfin, exploiter ces données pour une analyse comparative via les outils de statistiques.

PARTIE I : AUDIT SOCIAL DES SOCIÉTÉS ÉCHANTILLONNÉE

I. LES OBJECTIFS D'AUDIT SOCIAL:

Les objectifs d'audit social pour notre groupe recensant les trois niveaux de la mission de l'auditeur social en général:

• **Vérifier la conformité des pratiques avec la législation et les procédures pour les entreprises échantillonnées, pour y atteindre, il convient d'auditer les domaines de GRH suivantes:**

- Audit de recrutement
- Audit de rémunération;
- Audit de communication;
- Audit de climat social;
- Audit de présentation des salariés;
- Audit des conditions de travail.
- Audit de formation

**Audit de
conformité**



• **Evaluer son efficacité et s'assurer de sa sécurité. pour y atteindre, il convient d'auditer les domaines de GRH suivantes:**

- Audit de communication
- Audit de recrutement;
- et l'intégration
- Audit de formation;
- Audit d'évaluation;
- Audit de climat social;
- Audit de gestion des données du personnel;
- Audit des conditions de travail.

**Audit
d'efficacité**



• **Examiner le caractère évolutif du système de « gestion des ressources humaines » pour vérifier s'il répond bien aux caractéristiques et objectifs de la société. pour y atteindre, on va auditer les domaines de GRH suivantes:**

- Audit de la gestion de carrière;
- Audit de formation.

**Audit
stratégique**

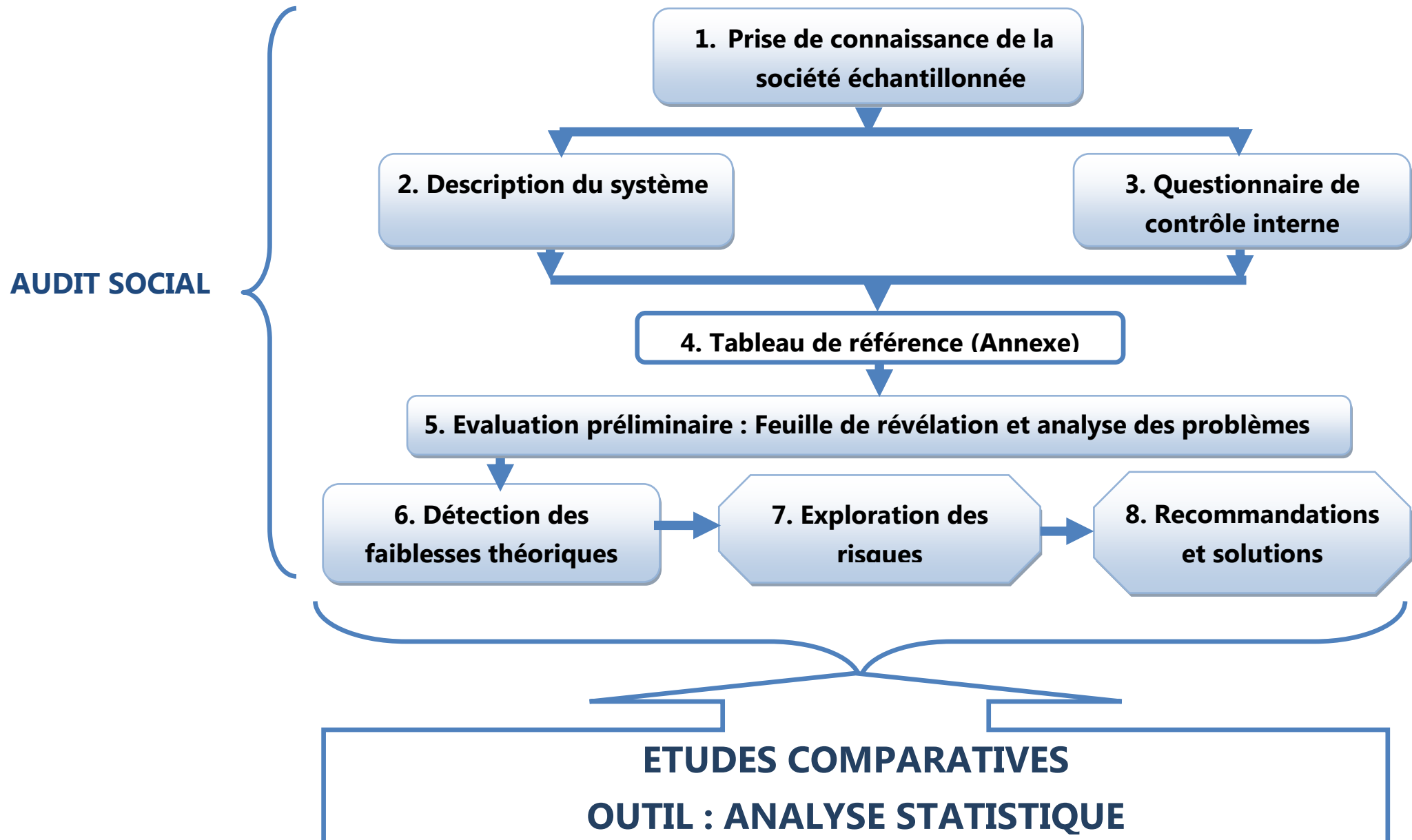


N.B : l'audit mené au niveau de certains domaines de GRH peut avoir deux ou trois objectifs.
Exemple : l'audit de conformité des « conditions de travail » d'une entreprise donnée permet de vérifier la conformité de ses pratiques par

rapport aux lois. De même, **l'audit de l'efficacité** de « ces conditions de travail » permet d'évaluer si les conditions de travail ont contribué à l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

II. LA DEMARCHE GENERALE D'AUDIT ASUIVRE:

La représentation graphique suivante indique notre démarche globale vers la fin de mission d'audit.



1) LA PRISE DE CONNAISSANCE DE LA SOCIÉTÉ :

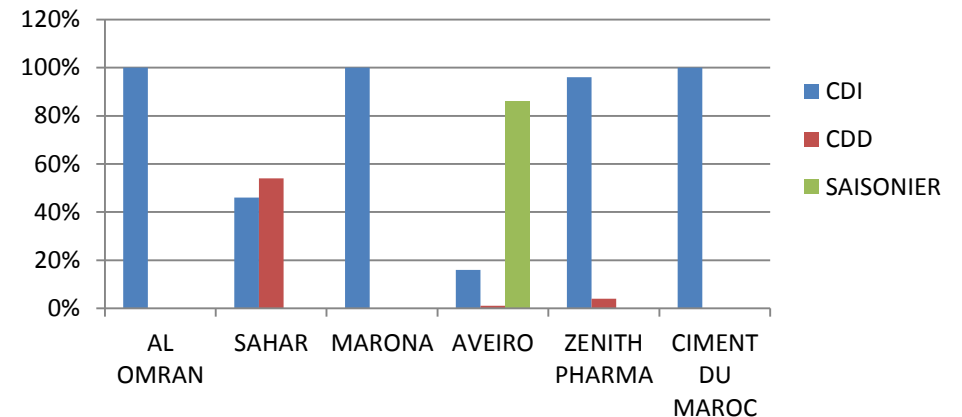
a. DONNÉES SIGNIFICATIVES DES SOCIÉTÉS :

RAISON SOCIAL (DENOMINATION)	MARONA	ZENITH PHARMA	AL OMRANE	Ciments du Maroc	AVEIRO Maroc	Hotel SAHARA
SIEGE SOCIAL	52, Avenue Hassan II Casablanca	96, Zone Industriel, Tassila - Agadir	Angle rue du 29 février et BV Cheikh Sâadi –Talborjt- Agadir	621. Boulevard Panoramique. 20150 - Casablanca	Rue 2 Mars,Q.I- Agadir	Bd Mohamed V - Agadir
SUCCURSALE	-	-		Usine d'AIT BAHA		
FORME JURIDIQUE	S.A	Société Anonyme	Société Anonyme	Société Anonyme	Société Anonyme	SA
SECTEUR D'ACTIVITE	Pêche hauturière	Pharmaceutique	Promoteur Immobiliers	Matériaux construction - BTP	Conserves de poissons (Agroalimentaire)	Hôtellerie
NATURES DES PRODUITS FABRIQUES	Produits de la mer	Mettre les savoirs faire au service de la santé, Se battre pour faire reculer la maladie, Soulager les souffrances.	Services	Fondation, l'acquisition, l'exploitation d'usines à ciments. A chaud. Ou autres liants hydrauliques et matériaux de construction au Maroc ou en tout autre pays	conserves de poissons : Sardine, Maquereau et Thon	-
CAPITAL SOCIAL	335 .000. 000	22 000 200	373 266 300	1 443 600 400	60 000 000	4000000
EFFECTIFS (EN MOYENNE)	123	110	163	224	160	153
CHIFFRE D'AFFAIRE	200 millions MAD	150 000 000	-	2 970 000 000	300 000 000	600000 MAD
DATE DE CREATION	1987	2005	1975	1952	1946	1978

b. REPARTITION DES SALAIRES SELON LA CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE ET LES STATUTS JURIDIQUES :

FORME DE CONTRAT

	CDI	CDD	SAISONNIER	TOTAL
AL OMRAN	100%	0%	0%	163,00
SAHARA	46%	54%	0%	153,00
MARONA	100%	0%	0%	123,00
AVEIRO	16%	1%	86%	160,00
ZENITH PHARMA	96%	4%	0%	110,00
CIMENT DU MAROC	100%	0%	0%	224,00



	Exécution et principale maîtrise	Haute maîtrise	Cadres	Cadres supérieures	Hors cadres	cuisinier	serveurs	femme chambre	agents de sécurité	MARINS	OUVRIER	EMPLOYES	TOTAL
ALOMRAN	19%	30%	27%	14%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	163
HOTEL SAHARA	0%	0%	10%	1%	0%	20%	26%	16%	11%	0%	0%	16%	153
MARONA	0%	1%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	96%	0%	1%	123
AVERO	0%	7%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	86%	4%	160
ZENITH PHARMA	0%	0%	27%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	60%	13%	110
CIMENT DU MAROC	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	53%	224

2) DESCRIPTION NARRATIVE DU SYSTÈME ET DU CIRCUIT GRH (MEMORANDUM)

En l'absence de procédure écrite, et afin de mieux comprendre le dispositif de contrôle interne mis en place, on réalise le mémorandum ci-après. Le mémorandum est la synthèse écrite de questionnaires administrés auprès des sociétés échantillonnées et les différents documents consultés sur la société soit sur internet ou par contact de la société.

N.B : Ce mémorandum doit être effectué sur la base de questionnaire et les informations recherchées sur les sociétés échantillonnées.

MEMORANDUM AVEIRO MAROC

Le recrutement :

- ⊕ Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise contribue à atteindre des objectifs clés : Inciter les personnes compétentes à poser leur candidature pour un poste donné, augmenter la capacité de connaissances et d'habiletés par l'ajout de nouvelles ressources, augmenter la capacité de l'entreprise de répondre à la demande.
- ⊕ L'entreprise s'est dotée d'outils concrets permettant de cibler les bons candidats.
- ⊕ Ainsi, après avoir planifié adéquatement les besoins en matière de main-d'œuvre, l'entreprise dénicher des candidats qui possèdent un savoir-faire concurrentiel, ainsi qu'un savoir être et des valeurs cohérentes avec la mission de l'entreprise, ce processus permet ainsi de garder les nouveaux recrutés.
- ⊕ Le profil de poste est un outil qui permet de clarifier les responsabilités ainsi que les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes de l'entreprise. Il permet à l'entreprise également d'identifier le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper les différentes fonctions. Il est important d'établir une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences demandées, Cet outil permet de dresser le profil du candidat recherché est recueillir toute information nécessaire à la sélection des candidats. Il s'agit de déterminer les critères essentiels que le candidat doit posséder. Ensuite, il est important de spécifier les caractéristiques du candidat idéal afin de faciliter l'étape de la sélection.
- ⊕ Quand il s'agit des tests de recrutement et l'estimation des coûts liés à ces derniers l'entreprise fait recours aux cabinets de recrutement spécialisés dans le domaine.

L'intégration :

- ⊕ La phase d'intégration est une partie importante du recrutement, l'entreprise applique un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés qui lui permet de donner au nouveau recruté les informations lui permettant de se situer au sein de l'entreprise Il peut s'appuyer sur un livret d'accueil ou présentation du nouvel équipier à ses interlocuteurs potentiels : services fonctionnels ou personnes ressources, hiérarchiques, collègues, ainsi que les locaux et leur fonctionnement..., ce processus permet aussi de découvrir un nouveau métier pour les débutants, s'adapter au contexte particulier de son nouvel employeur pour les autres, établir la relation avec les clients, découvrir de nouvelles situations de travail
- ⊕ Il s'agit aussi de gérer la transition dans sa vie personnelle en s'organisant avec de nouveaux horaires. Autant d'éléments qui vont, ou non, permettre à ce nouveau salarié de tenir dans son emploi et de s'y projeter à moyen ou long terme.

La rémunération :

- ⊕ La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs. Pour l'entreprise Aveiro la politique de rémunération est bien définie et expliquée aux salariés, Le salaire est librement fixé par

accord direct entre les parties ou par convention collective de travail

- ⊕ Ce principe de liberté des salaires doit cependant respecter un certain nombre d'obligations respecté dans notre cas pour l'entreprise
- ⊕ Respect du SMIC ;
- ⊕ Respect des minimas liés à la hiérarchie professionnelle ;
- ⊕ Interdiction des clauses d'indexation
- ⊕ Égalité des salaires Hommes / Femmes ;
- ⊕ Le paiement du salaire et des charges.
- ⊕ Sur le plan d'organisation l'entreprise dispose d'une grille des salaires non formalisé, et la définition des éléments de rémunération par catégorie de salariés affichés sur le bulletin de paie est délivré aux salariés contenant les informations nécessaires.

La formation :

- ⊕ Le plan de formation est un outil stratégique pour le développement de l'entreprise. Il est la traduction opérationnelle de la politique de formation de l'entreprise le recensement des besoins en prenant en considération les besoins et les attentes des salariés et la définition du budget alloué à la formation, la formation est suivi d'une évaluation afin de mesurer l'amélioration des compétences des salariés.
- ⊕ Le choix des formateurs ainsi que l'estimation des coûts de la formations sont déterminés sur la base d'un ensemble de critères définis par l'entreprise AVEIRO.

L'Évaluation :

- ⊕ L'évaluation au sein de l'entreprise AVEIRO est destinée aux salariés permanents cette évaluation constitue la définition des objectifs individuel et collectifs aux salariés et le suivi de l'atteinte de ces objectifs tout en prenant en considération le personnel et son potentiel dans la fixation des objectifs. L'évaluation s'effectue par l'intermédiaire des entretiens d'évaluation permettant d'informer les salariés sur les critères d'évaluation et recueillir les avis des salariés sur les entretiens d'évaluation.

La communication :

- ⊕ Étant donné que la communication interne constitue un élément important reflétant la performance et l'efficacité de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise AVEIRO procède à un type de communication descendant descendante comme facteur pour mesurer la performance de l'entreprise parce qu'il permet au décideur d'informer et de faire participer les exécutants à sa décision sur les stratégies les objectifs de l'entreprise. Ils ont un besoin d'appartenance et d'intégration à l'entreprise. Si la communication est bien conduite, les employés adhéreront à la stratégie de l'entreprise et à son projet.
- ⊕ Ainsi existe le type de communication interne ascendant, il est nécessaire à la prise de décision qui permet au décideur d'avoir l'information pertinente pour prendre sa décision. C'est pour cela que la communication interne est un outil essentiel du dialogue social, qui permet d'évaluer la qualité du climat social.

Le climat social :

Comme toute entreprise, AVEIRO tient à force au règne d'un bon climat social, et pour cela elle a mis en place un règlement interne organisant les relations et favorisant la négociation par :

- ⊕ La mise en place d'une procédure de suivi de l'absentéisme et des indicateurs de mesure de climat social.
- ⊕ La prise en considération des réclamations des salariés.
- ⊕ La négociation avec les organisations syndicales et les représentants des salariés afin d'établir des relations d'information
- ⊕ La mise en place des mesures disciplinaires applicables à l'ensemble des salariés
- ⊕ La prévision de l'impact des démissions sur le climat social

La présentation des salariés :

- ⊕ En ce qui concerne la présentation des salariés l'entreprise mis en place des élections et assure l'organisation de la procédure électorale et les résultats sont affichés dans les locaux de l'entreprise ainsi qu'un procès verbal est établi et envoyé à l'inspection du travail pour les représentants des salariés au sein de l'entreprise mis à leur disposition un local et ils sont consultés en matière de formation professionnelle

Les conditions de travail :

- ⊕ La protection de la santé et de la sécurité des salariés ainsi que l'amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise se placent dans un ensemble d'obligations réciproques, entre les salariés et l'entreprise.
- ⊕ Pour l'entreprise AVEIRO réserve un budget alloué pour la sécurité des salariés, et sensibilise les salariés contre les accidents de travail et la mise en place d'une politique pour faire diminuer le nombre d'accident de travail, et dans une perspective d'améliorer les conditions de travail l'entreprise prend en considération les recommandations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail et la nomination d'un responsable chargé de la sécurité au travail.

La gestion des données du personnel :

- ⊕ L'entreprise AVEIRO assure la gestion des données de son personnel via un système d'information sécurisé tout en respectant la confidentialité des données et l'information personnel concernant les salariés de l'entreprise.

La gestion des carrières :

- ⊕ Des politiques et des pratiques de Gestion des parcours professionnels dans les organisations. Les plans de carrière sont des successions d'emplois qui permettent une montée en compétences, pour l'entreprise AVEIRO suit une politique de gestion de carrière qui lui permet l'acquisition de compétences et obtenir la fidélisation des salariés de manière formalisée par un document officiel ce processus de gestion de

carrière est expliqué à l'ensemble des salariés et pour promouvoir le système de gestion de carrière l'entreprise doit développer un projet de gestion de carrière.

MEMORANDUM ZENITH PHARMA

Le recrutement :

la phase de recrutement de la société passe par les étapes suivantes :

- ⊕ La collecte des informations nécessaires à la sélection des candidats ;
- ⊕ La mise en place d'un processus de recrutement pour tester les candidats et assurer un bon déroulement de recrutement ;
- ⊕ La formalisation des demandes de recrutements ;
- ⊕ La formalisation des fiches de postes ;
- ⊕ L'établissement d'un budget pour assurer un bon déroulement de recrutement.

L'intégration :

Pour pouvoir réussir l'intégration de nouveaux salariés, la société a mis en place :

- ⊕ D'une politique d'accueil visant :
 - à faire rencontrer les nouveaux salariés avec les responsables de la société,
 - à visiter les différents locaux de la société,
 - à rencontrer les collaborateurs ;
 - à remettre du livre d'accueil ;
- ⊕ en plus, des outils d'information ont été mis en place pour permettre aux salariés d'accéder aux informations sur la société.
- ⊕ Assurer le suivi-évaluation de l'intégration par un processus formalisé ;

La rémunération

- ⊕ les salariés de la société sont payés au SMIG ;
- ⊕ la politique de rémunération sont bien définie et expliquée aux salariés ;
- ⊕ la suivi de paiement de salaire s'effectue via une grille salariale formalisé et révisée ;
- ⊕ le respect de paiement de salaire identique pour un poste équivalent ;
- ⊕ les composants de salaire de base pour les salariés est composé des avantages en nature, les commissions, les pourboires et les primes obligatoires ;
- ⊕ l'application de taux de majoration conventionnel des heures supplémentaires ;

- ⊕ le paiement de salaire donne lieu à la délivrance aux salariés d'une fiche de paie qui respecte les conditions légales (informations sur le salarié, informations et renseignements sur l'employeur, CNSS...);
- ⊕ parmi les mentions légales qui figurent dans le bulletin de paie, on y trouve la période de travail et nombre total d'heure de travail, le nombre d'heures rémunérées au taux normal, le nombre d'heures supplémentaires, et les taux appliqués aux heures correspondant à la rémunération versée ;

La formation :

- ⊕ la formation au sein de la société passe d'abord par une analyse des attentes et les besoins de salariés en formation, et celles de la société ;
- ⊕ ensuite, la société élabore un plan de formation dans lequel, la société y insère le budget et la politique de la formation ;
- ⊕ l'efficacité de la formation s'évalue via des critères d'évaluation des formations et des stagiaires, ainsi que par la vérification de l'amélioration des compétences avec la formation ;
- ⊕ le choix de formateur est fait en fonction des critères de sélection avec l'implication de l'ensemble des salariés.

L'Évaluation :

- ⊕ Pour évaluer les salariés,
 - La société procède à l'explication de l'importance de la formation aux salariés
 - la société définit des objectifs individuels et collectifs en prenant en impliquant les salariés dans la définition des objectifs ;
 - l'utilisation des critères d'évaluation ;
 - la société mène des entretiens d'évaluation dans lequel la société prend en considération les avis de salariés sur cet entretien.

La communication :

- ⊕ tous les employés connaissent le lieu d'affichage au sein de la société par lequel les salariés sont informés sur :
 - les activités de l'entreprise ;
 - la stratégie de l'entreprise ;
 - les objectifs de l'entreprise ;
 - les résultats de l'entreprise ;
 - le résultat de leur travail et leur contribution dans l'atteinte des objectifs ;
 - les postes vacantes et les mobilités internes ;
- ⊕ Tout en prenant en considération :
 - L'organisation d'une information descendante adaptée aux besoins des destinataires ;
 - L'information remontante pour détecter les évolutions du climat social ;

- Les avis et des propositions des salariés ;

Le climat social :

- ⊕ Pour assurer une bonne gestion de climat social :
 - L'entreprise a mis en place un règlement interne ;
 - L'entreprise a mis en place des outils d'évaluation de l'impact des démissions sur le climat social ;
 - L'entreprise a mis en place d'une procédure de suivi-évaluation de climat social ainsi que des indicateurs de mesure du climat social ;
 - L'entreprise a pris en considération des avis des salariés sur le climat social ;
 - les salariés sont représentés par leur représentant salarial et les organisations syndicales qui négocient avec l'entreprise en vue d'établir des relations d'informations
 - l'entreprise procède à une évaluation de la cohérence des équipes de travail ;
 - l'entreprise analyse des causes de conflits au sein de l'entreprise ;
 - l'entreprise a mis en place des mesures disciplinaires applicables à l'ensemble du personnel.

La présentation des salariés :

- ⊕ Un affichage est annoncé dans l'entreprise sur la mise en place des élections ;
- ⊕ les modalités d'organisation de vote est porté à la connaissance des salariés ;
- ⊕ la société affiche la liste des candidatures dans l'affichage ainsi que ses résultats des élections et le procès verbal. Pour ce dernier, une fois qu'il soit affiché dans la société, celle-ci procède à l'envoi de ce procès verbal à l'inspection de travail.
- ⊕ La société octroi des heures de délégations aux Délégués du Personnel (DP), aux membres du Comité d'Entreprise (CE) ou aux Délégués Syndicaux (DS). En plus, la société a mise à la disposition de DP, CE et DS des panneaux d'affichages et un local lorsqu'ils en ont besoin et les consultent en matière de formation professionnelle.

Les conditions de travail :

- ⊕ Un budget a été consacré par la société pour assurer la sécurité des salariés ;
- ⊕ Les salariés sont sensibilisés par l'entreprise pour lutter contre les accidents de travail ainsi pour évaluer les causes des accidents du travail ;
- ⊕ Ensuite, la société a mis en place une politique en vue de diminuer le nombre d'accidents du travail en prenant en compte les réclamations et les réclamations des salariés en ce qui concerne les conditions de travail ;
- ⊕ Une personne responsable de la sécurité de travail est recrutée par l'entreprise.

La gestion des données du personnel :

- ⊕ L'entreprise gère via un système d'information interne, les données du personnel de ses salariés, assure la confidentialité, la sécurité ainsi que l'actualisation des données

La gestion des carrières :

- ⊕ les salariés de l'entreprise bénéficient d'un suivi de leur carrière par la gestion des carrières que l'entreprise l'a formalisé dans un document officiel. Ensuite, ce dernier est diffusé et expliqué à l'ensemble de personnel ;
- ⊕ les salariés de l'entreprise bénéficient d'un projet en matière de développement de la gestion de carrière qui a été mis en place par l'entreprise et gérée par une de la gestion.

MEMORANDUM AL OMRANE**Le recrutement :**

Le recrutement dans la société AL OMRANE se passe dans le cadre suivant :

- ⊕ Existence d'un processus permettant la sélection des bons profils à fin de les garder dans l'entreprise
- ⊕ Formalisation de la demande de recrutement et le recours aux offres de service
- ⊕ Rédaction des fiches de poste, et faire une sélection selon les critères de chaque poste
- ⊕ La sélection se fait sur la base d'un certain nombre d'informations, et par des gens compétents en matière de recrutement

L'intégration :

Afin d'assurer une bonne intégration des personnes recrutées la société Al Omrane applique la démarche suivante :

- ⊕ Applique tout un processus d'accueil et d'intégration formalisé et officiel aux nouveaux recrutés
- ⊕ Effectue également un suivi du processus d'intégration, en plus d'un libre accès aux supports permettant de compléter et parfaire l'information

La rémunération :

En matière de rémunération la Société Al Omrane suit une procédure formalisée et conforme aux exigences imposées par le code de travail et la législation de travail, elle procède comme suit :

- ⊕ Paiement mensuel d'une somme supérieure ou égale au SMIG
- ⊕ Elaboration d'une grille salariale formalisée et régulièrement actualisée
- ⊕ Rémunération identique aux salariés d'un même niveau
- ⊕ Les avantages, commissions, pourboires sont considérés comme des éléments de rémunération

La formation :

Pour la société AL OMRANE la formation est un élément important dans la politique RH, ils ont même une division formation dans leur département RH, après la détection des besoins en formation elle procède comme suit :

- ⊕ Etablissement d'un plan de formation avec un budget et des objectifs bien définis
- ⊕ Suivi et évaluation du plan de formation pour s'assurer de la qualité de la formation et du degré d'amélioration qu'elle a apportée au niveau des compétences des salariés

L'Évaluation :

Afin d'atteindre les objectifs fixés, la société AL OMRANE procède à un processus d'évaluation permanent dans le quel :

- ⊕ Elle prend en considération le personnel et son potentiel
- ⊕ Elle réalise des entretiens d'évaluation avec des objectifs fixes et bien explicités
- ⊕ Le salarié est informé sur les critères d'évaluation et il dispose d'un recours en cas d'insatisfaction des résultats

La communication :

La communication est l'un des éléments les plus importants au sein de la société AL OMRANE, elle est considérée comme un facteur du bon déroulement et de la cohérence du travail entre les différents services de la société, et c'est pour cette raison que la société a mis en place un système de diffusion d'information bien maîtrisé à savoir :

- ⊕ La réservation d'un lieu d'affichage précis et bien connu par tous les employés
- ⊕ Mettre en courant les salariés sur les objectifs et les résultats de la société
- ⊕ Organisation d'une information descendante et la prise en considération de l'information remontante.

La présentation des salariés :

La présentation des salariés suit une procédure formalisée et bien détaillée :

- ⊕ Affichage de la mise en place des élections, modalités du vote, la liste des candidatures, les résultats du vote ainsi que le procès-verbal

- ⊕ Octroi d'un local, des panneaux d'affichages, et des heures de délégation aux DP, CE, DS.

Les conditions de travail :

- ⊕ En matière de conditions de travail, la société n'a pas fait de grande performance en ce qui concerne les accidents de travail, puisque désormais son domaine d'activité ne présente pas des risques d'accident de travail, mais elle essaie d'améliorer les conditions générales de travail par :
 - ⊕ La prise en compte des réclamations et les recommandations des salariés.

La gestion des données du personnel :

- ⊕ La société procède à une gestion des données personnelles informatisée et sécurisée afin de garder toute confidentialité de ces derniers

La gestion des carrières :

Pour la société AL OMRANE le processus de gestion des carrières est :

- ⊕ formalisé par des documents officiels (critère d'éligibilité)
- ⊕ Géré par le directeur des ressources humaines

MEMORANDUM CIMENT DU MAROC

Le recrutement :

- ⊕ la société dispose d'un processus de recrutement permettant :
 - D'attirer les bons candidats ;
 - De garder les recrutés ;
 - De recueillir les informations nécessaires ;
 - De tester les recrutés ;
 - D'adapter les outils de sélection aux postes concernés ;
 - D'assurer le déroulement le bon déroulement de l'entretien.
- ⊕ la société dispose des éléments de recrutement formalisés tel que:
 - les offres de service (candidatures spontanées, dossiers de stagiaires, anciens salariés de l'entreprise, internet...) ;

- les demandes de recrutements ;
- les fiches de postes ;
- les critères de sélection propres à chaque poste ;

⊕ la société estime et prévoit le coût de recrutement.

L'intégration :

- ⊕ La politique de l'intégration des nouveaux salariés de la société se caractérise par :
- Un processus formalisé d'accueil : rencontre avec les responsables, visite guidée des locaux, rencontre des collaborateurs, remise du livret d'accueil
 - Un processus formalisé de suivi d'intégration ;
 - Un support d'information permettant d'informer les salariés, tel que journal d'entreprise, affichage.

La rémunération

- ⊕ La politique de la rémunération respecte les éléments suivants :
- Le SMIG ;
 - La date de paiement de salaire ;
 - La rémunération est conditionnée par les compétences et l'ancienneté des salariés ;
 - L'application de taux de majoration conventionnel des heures supplémentaires ;
 - La délivrance aux salariés des fiches de paie au moment de paiement de salaire. Ainsi, ces fiches respectent les conditions nécessaires telles que l'information sur les salariés, informations et renseignements sur l'employeur, CNSS.
 - L'insertion dans les bulletins de paie le nombre d'heures rémunérées au taux normal et le nombre supplémentaire et les taux appliquées aux heures ;
 - La formalisation et la révision de grille salariale.

La formation :

- ⊕ la politique de formation de la société se caractérise par :
- Un recensement et la prise en compte des besoins et des attentes par la politique de « ingénierie formation » ;
 - Un plan de formation ;
 - Un budget de formation ;
 - Un coût des formations ;
 - Des critères d'évaluation des formations et des stagiaires ;
 - Une amélioration des compétences de salariés ;
 - des critères de choix de formateurs ;

L'Évaluation :

- ⊕ le système d'évaluation de la société se caractérise :
 - la définition des objectifs individuels et collectifs et les critères d'évaluation ;
 - la prise en considération des salariés lors de la fixation des objectifs ;
 - la réalisation des entretiens d'évaluation et l'explication de ses objectifs aux salariés ;
 - la réception des réclamations sur le résultat d'évaluation.

La communication :

- ⊕ les personnels sont informés sur les activités, la stratégie, les objectifs, les résultats, les postes vacants, les mobilités internes, de l'entreprise ;
- ⊕ la société prend en considération dans sa politique de communication :
 - l'information remontante pour détecter les évolutions du climat social ;
 - les avis et des propositions des salariés.

Le climat social :

- ⊕ la société dispose d'un règlement interne sur le climat social et d'une procédure de suivi de l'absentéisme ;
- ⊕ la société évalue les impacts des démissions sur le climat social ;
- ⊕ les salariés sont représentés par leurs comités internes (représentation salariale) qui sont accueillies par la société pour établir des relations d'informations ;
- ⊕ la société évalue la cohérence des équipes de travail et analyse les causes de conflits ainsi que la mise en place des mesures disciplinaires applicables à l'ensemble du personnel.

La présentation des salariés :

- ⊕ la mise en place des élections est affichée dans l'entreprise par laquelle la société explique au personnel les modalités d'organisation du vote ainsi que la liste des candidatures et les résultats. Cette opération donne lieu à l'élaboration d'un procès verbal qui est affiché et envoyé à l'inspection de travail
- ⊕ les heures de délégation sont octroyées aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise ou aux délégués syndicaux. Ainsi que des panneaux d'affichage et un local mis à leur disposition.

Les conditions de travail :

- ⊕ la société applique la politique « zéro accident » qui consiste à :
 - réserver un budget pour la sécurité des salariés ;
 - sensibiliser les salariés pour lutter contre les accidents de travail ;
 - évaluer les causes des accidents de travail ;
 - diminuer le nombre d'accident de travail.

- ⊕ la société prend en considération la réclamation des salariés sur les conditions de travail, ainsi que la société a désigné une personne responsable de sécurité au travail.

La gestion des données du personnel :

- ⊕ la gestion des données du personnel dans la société a pour but de :
 - gérer via un système d'information, les données personnelles et veuille au respect de leur confidentialité. Ainsi, ce système permet de sécuriser les données personnelles et de les actualiser.

La gestion des carrières :

- ⊕ la société suit une politique de gestion de carrières qui est formalisé par un document officiel.

MEMORANDUM SAHARA**Le recrutement :**

- ⊕ le management de l'organisme met en œuvre de véritables processus en matière de recrutement pour attirer et garder les bons candidats en recourant à plusieurs outils tel que les offres de services, les demandes de recrutement et les fiches de postes
- ⊕ L'entreprise exige certains critères de sélection propres à chaque poste dont le nouveau recruté doit répondre
- ⊕ Elle met également en place un dispositif pour estimer le coût de recrutement en essayant de le minimiser.

L'intégration :

- ⊕ Les modes d'accueil et d'intégration mises en place au sein de l'entreprise permettent une bonne intégration des nouveaux salariés en mettant à disposition des recrutés tous les outils susceptibles de les aider pour une bonne intégration.

La rémunération :

- ⊕ La structure interne des rémunérations, les modalités de rémunérations. Les pratiques de recours aux heures supplémentaires sont formalisés et conformes avec les règles légales, conventionnelles et internes à l'entreprise.

La formation :

Les plans de formation de l'entreprise comportent :

- ⊕ Les besoins de formation ;
- ⊕ Des programmes et méthodes ;

- ⊕ Les ressources nécessaires ;
- ⊕ L'identification des supports internes nécessaires ;
- ⊕ Le budget consacré ;
- ⊕ Les critères de choix de formateurs ;
- ⊕ L'évaluation en termes de compétence accrue du personnel ;
- ⊕ Les mesures d'efficacité et l'impact sur l'organisme.

L'Évaluation :

- ⊕ L'entreprise évalue et définit à tous les salariés ses objectifs individuels et collectifs

La communication :

- ⊕ L'entreprise met en place des moyens d'information et de communication suffisante et des modalités de circulation de l'information efficaces en informant les employés sur les activités, les résultats, la stratégie et les objectifs de l'entreprise et en prenant en considération les avis des salariés

Le climat social :

Le climat social dans l'entreprise est considéré de manière générale plutôt bonne :

- ⊕ L'entreprise dispose d'un règlement intérieur
- ⊕ Elle met en place des procédures de suivi de l'absentéisme et des indicateurs de mesure de climats sociaux

La présentation des salariés :

- ⊕ L'entreprise respecte les droits de représentation « délégués du personnel, représentants syndicaux et comité d'entreprise » et cela conformément à la législation sociale en vigueur.

Les conditions de travail :

Les conditions de travail dans l'entreprise sont considérées de manière générale plutôt bonnes :

- ⊕ Budget réservé pour la sécurité de travail
- ⊕ Sensibilisation des salariés contre les accidents de travail

- ⊕ Diminuer le nombre d'accident de travail
- ⊕ Prise en compte des réclamations et des recommandations des salariés

La gestion des données du personnel :

- ⊕ Mise en place d'un système d'information sécurisé et actualisé régulièrement pour la gestion des données du personnel

La gestion des carrières :

- ⊕ Mise en place d'une politique de gestion de carrière formalisée et diffusée à l'ensemble du personnel

Mémoire MARONA

Le recrutement :

L'embauchage au sein de la société MARONA est passé par le processus suivant:

- ⊕ Identification des besoins de la société : Elle procède à une analyse du besoin de chaque poste en vue de faire une estimation du nombre de salarié à embaucher.
- ⊕ Lancement de l'avis d'offre d'emploi : les demandes d'emploi sont formalisées et affichées dans la presse, l'internet et à l'ANAPEC. Aussi, la société prend en considération des dossiers de stagiaires.
- ⊕ Ensuite, la société reçoit des offres d'emploi spontanées après elle passe à la sélection selon les critères demandés. Un premier tri passe par la confrontation des caractéristiques des postulants avec le profil du poste, puis elle mène un entretien pour prendre la décision finale.

L'intégration :

la société MARONA accomplit les formalités administratives (contrat de travail) et elle prépare un accueil du candidat sélectionné pour une intégration efficace au sein de la société, par exemple :

- ⊕ Organise des rencontres entre le candidat sélectionné et les responsables des services
- ⊕ Organise des visites guidées des locaux

- ⊕ Permet l'accès total du candidat sélectionné aux rapports annuels de la société pour compléter et parfaire ses informations

La rémunération :

la politique de rémunération de la société MARONA est bien définie et expliquée aux salariés selon le code de travail.

- ⊕ les salariés sont payés au moins au SMIG chaque mois,
- ⊕ le paiement du salaire s'effectue à l'intervalle régulier,
- ⊕ Le responsable de ressources humaines prépare une grille salariale formalisée et il la révisé régulièrement,
- ⊕ Le taux de majoration conventionnel des heures supplémentaires est respecté,
- ⊕ L'employeur remet à chaque paiement du salaire une fiche de paie au salarié,
- ⊕ Les fiches délivrées aux salariés respectent toutes les conditions (informations sur le salarié, informations et renseignement sur l'employeur, CNSS...)
- ⊕ Le bulletin de paie comporte :
- ⊕ la période de travail,
- ⊕ le nombre total d'heures de travail correspondant à la rémunération versée
- ⊕ Le nombre d'heures rémunérées au taux normal
- ⊕ Le nombre d'heures supplémentaires.

La formation :

la société pense que la formation du personnel est un investissement qui permet d'accroître les compétences du personnel et la productivité du secteur de pêche tout en augmentant la qualité de ses produits. Elle encourage la formation des salariés s'il existe des besoins potentiels. Dans ce cas :

- ⊕ Elle détecte les besoins en formation,
- ⊕ Elle prend en considération les attentes des salariés lors de la détermination des besoins en formation,
- ⊕ Elle prépare un plan de formation selon les manques détectés

L'évaluation :

la société avant de faire l'évaluation :

- ⊕ Elle prend en considération lors de la fixation des buts le personnel et son potentiel,
- ⊕ Elle définit les objectifs individuels et collectifs aux salariés,

- ⊕ Elle fait la différence entre les objectifs fixés et réalisés,
- ⊕ Elle réalise des entretiens d'évaluation et elle explique les objectifs de ces évaluations.

La communication :

La communication au sein de la société MARONA est un élément nécessaire pour la bonne circulation de l'information. C'est pour cette raison la société :

- ⊕ Réserve un lieu d'affichage précis et connu par tous les employés dans l'entreprise,
- ⊕ Informe le personnel sur les activités d'entreprise,
- ⊕ Informe le personnel sur la stratégie d'entreprise,
- ⊕ Informe le personnel sur les résultats de l'entreprise,
- ⊕ Informe le personnel sur le résultat de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs,
- ⊕ Informe le personnel sur les postes vacants et les mobilités internes,
- ⊕ Organise une formation descendante adaptée aux besoins des destinataires,
- ⊕ Prend en considération l'information remontante pour détecter les évolutions du climat social,
- ⊕ Prend en considération les avis et les propositions des salariés.

Le climat social

la société MARONA dispose d'un règlement social interne, elle fait beaucoup des efforts pour protéger ce règlement, par exemple :

- ⊕ Elle essaie d'éviter l'impact des démissions sur le climat social
- ⊕ Elle met en place des procédures de suivi de l'absentéisme
- ⊕ Elle prend en considération les réclamations des salariés
- ⊕ Elle fait des négociations avec les organisations syndicales
- ⊕ Elle permet à l'existence des représentants du personnel dans l'entreprise
- ⊕ Elle évalue la cohérence des équipes de travail
- ⊕ Elle analyse les causes de conflits au sein de l'entreprise
- ⊕ Elle met en place les mesures disciplinaires applicables à l'ensemble du personnel

La présentation des salariés :

- ⊕ La société organise des élections pour sélectionner les représentants du personnel
- ⊕ Elle affiche la mise en place des élections au sein de la société
- ⊕ Elle porte à la connaissance du personnel les modalités d'organisation du vote
- ⊕ L'employeur de la société affiche la liste des candidatures
- ⊕ Elle affiche les résultats des élections au sein de la société
- ⊕ Elle envoie un procès verbal à l'inspection du travail

Les conditions de travail :

La société essaie de favoriser les conditions de travail pour cette raison :

- ⊕ Elle réserve un budget pour la sécurité des salariés
- ⊕ Elle sensibilise les salariés pour lutter contre les accidents du travail
- ⊕ Elle estime le coût d'assurer la sécurité au travail
- ⊕ Elle évalue les causes des accidents du travail
- ⊕ Elle suit une politique pour réduire le nombre d'accidents du travail
- ⊕ Elle prend en compte les réclamations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail
- ⊕ Elle prend en compte les recommandations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail

La gestion des données du personnel :

- ⊕ La société gère les données du personnel d'une manière systématique
- ⊕ Elle respecte la confidentialité de ces données

La gestion des carrières :

- ⊕ La société suit une politique de gestion de carrière via un processus bien diffusé et expliqué à l'ensemble du personnel

3) QUESTIONNAIRE DE CONTRÔLE INTERNE :

Ce questionnaire comporte des questions fermées permettant d'évaluer les forces et les faiblesses du contrôle interne. Ce type de questionnaire se caractérise en ce qu'il est formulé de telle manière que les seules réponses passibles sont, soit « oui », soit « non ». La réponse négative traduisant dans la plus part des cas une faiblesse théorique du système étudié et la réponse positive peut également constituer dans certaines questions une faiblesse.

QUESTIONS	MARONA		ZENITH PHARMA		AL OMRAN		SAHARA		CIMENT DU MAROC		AVEIRO	
	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON	OUI	NON
La capacité d'un processus de recrutement permettant d'attirer les bons candidats ;	X			X	X		X		X		X	
La capacité d'un processus de recrutement permettant de garder les recrutés		X		X	X		X		X		X	
Utilisation des offres de service (candidatures spontanées, dossiers de stagiaires, anciens salariés de l'entreprise, interne...)	X			X	X		X		X		X	
Existence de demande de recrutement formalisée	X		X		X		X		X		X	
Etablissement des fiches de postes pour permettant de faciliter le recrutement.	X		X		X			X	X		X	
Existence des critères de sélection propre à chaque poste formalisée	X			X	X		X		X		X	
Adaptation des outils de sélection aux postes concernés	X			X	X		X		X		X	
La collecte des informations nécessaires à la sélection des candidats	X		X		X		X		X		X	
Maîtriser le déroulement de l'entretien de recrutement		X	X		X			X	X		X	
Utilisation des testes de recrutement		X	X		X			X	X			
Estimation de coût du recrutement		X	X			X	X		X			X
Minimisation des coûts du recrutement		X				X	X					

Justification des dépenses relatives au recrutement		X	X			X	X		X			
Application d'un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés	X		X		X		X		X		X	
Existence d'un processus d'intégration formalisée		X	X		X		X		X		X	
Accueil officiel des nouveaux salariés (rencontre avec les responsables, visites guidée des locaux, rencontre des collaborateurs, remise du livret d'accueil,...) ?	X		X		X		X		X		X	
Le suivi de l'intégration des nouveaux salariés (tuteur, parrain...)	X		X			X	X		X		X	
Formalisation de processus de suivi de l'intégration des nouveaux salariés		X	X		X		X		X		X	
L'accès des salariés aux différents supports permettant de compléter et de parfaire son information (journal d'entreprise, affichage, points et d'information...)	X		X		X		X		X		X	
L'explication et la définition de la politique de rémunération aux salariés	X		X			X	X				X	
Tous les salaires sont au minimum au SMIG ;	X		X		X		X		X		X	
le paiement de salaire est régulier	X				X		X		X		X	
L'existence d'une grille salariale formalisée	X		X		X		X					X
La révision régulière de la grille salariale	X		X		X		X		X			
Les salariés placés dans des situations identiques sont rémunérés au même niveau		X	X		X		X			X	X	
Les avantages en nature, les commissions, les pourboires et les primes obligatoires sont considérés comme des éléments de rémunération		X	X		X			X			X	
Le respect de taux de majoration conventionnel des heures supplémentaires	X		X		X		X		X		X	
Délivrer aux salariés les fiches de paie au	X		X		X		X		X			

moment de paiement de salaire												
Les fiches de paie délivrées aux salariés respectent toutes les conditions (informations sur le salarié, informations et renseignement sur l'employeur, CNSS...)	X		X		X		X		X			
Le bulletin de paie comporte la période de travail et nombre total d'heures de travail.	X		X		X		X		X			
Le bulletin de paie comporte le nombre d'heures rémunérés aux taux normales et le nombre d'heures supplémentaires.	X		X		X		X		X			
Existence des besoins en formation.	X		X		X		X		X		X	
Les besoins et les attentes des salariés sont pris en considération lors de la détermination des besoins en formation.	X		X				X		X			
Existence d'un plan de formation.		X	X		X		X		X		X	
Existence d'un budget consacré à la formation.		X	X		X		X		X		X	
Existence d'une politique de formation.		X	X		X		X		X		X	
Existence des critères d'évaluation des formations et des stagiaires.		X	X		X		X		X		X	
La formation permet l'amélioration des compétences des salariés.		X	X		X		X		X		X	
Définition des critères de choix des formateurs.		X	X		X		X		X		X	
Implication des salariés dans la formation.		X	X		X		X				X	
Estimation du coût de formation.	X		X				X		X		X	
Définition des objectifs individuels et collectifs aux salariés.	X		X			X	X			X	X	
Évaluation de l'atteinte des objectifs.	X		X		X		X		X		X	
La prise en considération du personnel et son potentiel lors de la fixation des objectifs.	X		X		X		X		X		X	
Existence des entretiens d'évaluation.	X		X		X			X	X		X	
Explication des objectifs des évaluations.	X		X		X			X	X		X	

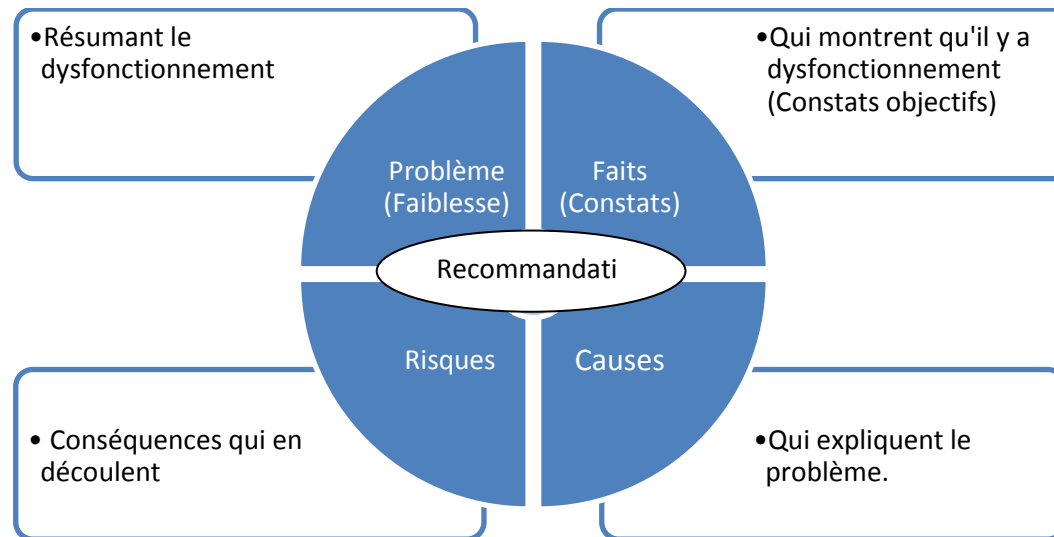
Information des salariés sur leurs critères d'évaluation.		X	X		X			X	X		X	
La collecte des avis des salariés sur les entretiens d'évaluation.		X	X			X		X	X		X	
Le salarié dispose de recours en cas d'insatisfaction des résultats de l'évaluation.		X	X		X			X	X			
Existence d'un lieu d'affichage précis et connu par tous les employés.	X		X		X		X				X	
Information du personnel sur les activités de l'entreprise.	X		X			X	X		X		X	
Information du personnel sur la stratégie de l'entreprise.	X		X			X	X		X		X	
Information du personnel sur les objectifs de l'entreprise.	X		X		X		X		X		X	
Information du personnel sur les résultats de l'entreprise.	X		X		X		X		X		X	
Information du personnel sur les résultats de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs.	X		X			X	X			X	X	
Information du personnel sur les postes vacants et les mobilités internes.	X		X			X	X		X		X	
Une information descendante adaptée aux besoins des destinataires.	X		X		X		X				X	
La prise en considération de l'information remontante pour détecter l'évolution du climat social	X		X		X		X		X		X	
La prise en considération des avis et des propositions des salariés.	X		X			X	X		X		X	
Existence d'un règlement au sein de l'entreprise.	X		X		X		X		X		X	
Existence d'impact des démissions sur le climat social.	X		X			X	X		X		X	
Existence des procédures de suivi de l'absentéisme.	X		X		X		X		X		X	

Existence des indicateurs de mesure du climat social.		X	X			X	X			X	X	
La prise en compte des réclamations des salariés.	X		X		X		X		X		X	
Existence d'une négociation avec les organisations syndicales.	X		X		X		X					
Existence des représentants du personnel dans l'entreprise.	X		X		X		X		X		X	
L'accueil des représentants pour établir des relations d'information ?		X	X		X		X		X		X	
Existence d'une cohérence des équipes de travail	X		X			X	X		X			
La détection des causes de conflits au sein de l'entreprise.	X		X			X	X		X		X	
L'application et la mise en place des mesures disciplinaires à l'ensemble du personnel	X		X		X		X		X		X	
L'affichage des élections dans l'entreprise	X		X			X	X		X		X	
La mise en place des modalités d'organisation du vote	X		X		X		X		X		X	
L'affichage de la liste des candidatures	X		X		X		X		X		X	
L'affichage des résultats des élections	X		X		X		X		X		X	
L'affichage et L'établissement d'un procès verbal		X	X		X		X		X		X	
L'envoi du procès verbal à l'inspection du travail	X		X		X		X		X		X	
L'octroi des heures de délégation aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise ou aux délégués syndicaux		X	X		X		X		X			X
La mise à disposition des panneaux d'affichage aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise, aux délégués syndicaux		X	X		X		X		X		X	
La mise à disposition d'un local aux DP, CE et		X	X		X		X		X		X	

DS												
La consultation des DP, CE et DS en matière de formation professionnel		X	X		X		X		X		X	
Réservation d'un budget pour la sécurité des salariés	X		X			X	X		X		X	
L'estimation des couts pour la sécurité au travail	X		X			X	X		X		X	
La sensibilisation des salariés sur les accidents de travail	X		X		X		X		X		X	
L'évaluation des causes pour les causes d'accident de travail	X		X				X		X		X	
Adoption d'une politique pour la diminution le nombre des accidents de travail	X		X				X		X		X	
Prise en considération des réclamations des salariés.	X		X		X		X		X		X	
Prise en comptes des recommandations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail	X		X		X		X		X		X	
Existence d'une personne responsable de la sécurité du travail		X	X			X	X				x	
Existence d'une gestion des données du personnel	X		X		X		X		X		X	
Respect de la confidentialité des données des personnels	X		X		X		X		X		X	
Utilisation du système d'information dans la gestion des données des personnels		X	X		X		X		X		X	
Mise en place d'un système sécurisant les données		X	X		X		X		X		X	
Actualisation régulière du système d'information		X	X		X		X		X		X	
Existence d'une politique de gestion des carrières	X		X			X	X		X		X	
Formalisation du processus de gestion des carrières par un document officiel		X	X			X	X		X		X	

Diffusion du processus de gestion des carrières à l'ensemble des personnels	X		X			X	X			X	X	
Existence des projets en matière de développement de la gestion des carrières		X	X		X		X					X
Existence d'une équipe de la gestion de ces projets		X	X		X		X					X

4) EVALUATION PRELIMINAIRE : FEUILLE DE REVELATION ET ANALYSE DES PROBLEMES

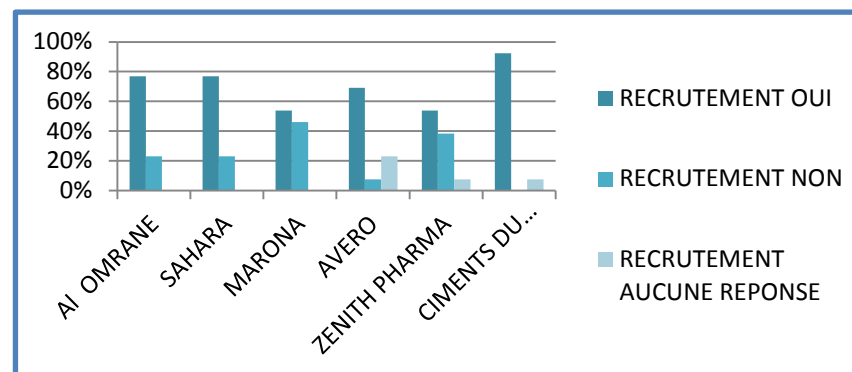


PARTIE II : ANALYSE STATISTIQUES DES SOCIETES ECHANTILLONNEE:

I. ANALYSE DE QUESTIONNAIRE DE CONTROLE INTERNE :

1) RECRUTEMENT

RECRUTEMENT			
SOCIETES	OUI	NON	AUCUNE REPONSE
AI OMRANE	77%	23%	0%
SAHARA	77%	23%	0%
MARONA	54%	46%	0%
AVERO	69%	8%	23%
ZENITH PHARMA	54%	38%	8%
CIMENTS DU MAROC	92%	0%	8%
MOYENNE	71%	23%	6%



Généralement les entreprises appliquent des lois concernant le recrutement : En moyenne 71% des réponses à l'ensemble des questions pour les 6 entreprises interrogées sont positives tandis que 23% seulement des réponses sont négatives et 6% de l'ensemble des questions n'ont pas de réponse.

⊕ Société AL OMRANE

23 % des réponses aux questions concernant le recrutement sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. La société ne procède pas à l'estimation de coût du recrutement.	- Le budget de recrutement ne peut être raisonnable et justifié; -Risque de ne pas maîtriser le budget de recrutement, -Risque de ne pas t éviter des frais inutiles et élevés.	il convient à la société d'élaborer un budget de recrutement et d'estimer ses coûts en vue d'optimiser sa gestion budgétaire.
2. Le non maîtrise des coûts du recrutement		
3. Les dépenses relatives au recrutement ne sont pas justifiées		

Hôtel SAHARA

23% des réponses sont négatives mais cela peut être expliqué par les raisons suivantes:

PROBLÈME ET FAIBLESSE OBSERVÉE	CONSEQUENCE	RECOMMANDATIONS
1. La société n'établit pas des fiches de postes qui facilitent le recrutement.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de ne pas clarifier les responsabilités ; ✓ Risque d'ignorer ou d'oublier les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes de la société ; ✓ Risque de ne pas identifier le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper les différentes fonctions ; ✓ Risque d'ignorer les tâches et les objectifs de travail par le salarié ; ✓ risque de payer un salaire sur des tâches fictives 	<p>La société doit établir des fiches de poste pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ créer une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences ❖ une meilleure gestion de temps et d'argent ; ❖ une organisation des postes
2. La société ne maîtrise pas le déroulement d'entretien de recrutement.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de non vérification des caractéristiques des candidats ; ✓ Risque de mauvaise sélection de candidat ; 	<p>La société doit prendre en considération l'entretien comme un moyen efficace de recrutement pour éviter l'ambiguïté vis-à-vis d'un candidat et les mauvaises sélections de processus de recrutement</p>
3. La société n'utilise pas des tests de recrutement.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de sélectionner des candidats ayant un niveau de qualification insuffisant ou plus élevé que nécessaire ; 	<p>Les tests de recrutement ne sont pas obligatoires si les autres phases (la présélection, entretien) de recrutement sont satisfaisantes mais ils sont préférables pour éviter tout candidat ayant un niveau de qualification insuffisant ou plus élevé que nécessaire.</p>

Société MARONA

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par non à l'ensemble des questions sur le recrutement est de 46%, cela peut être expliqué par les raisons suivantes :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCES	IDEES D'AMELIORATION
1. La capacité de processus de recrutement ne permet pas de garder les recrutés	- Risque d'écarter des bons profils et des candidats compétents. - Priver l'entreprise de profils qui peuvent apporter richesse et innovation.	La société est tenue d'élaborer un processus de recrutement pour qu'elle puisse garder les bons recrutés à travers la mise en place des motivations attractives.
2. La société ne maîtrise pas le déroulement de l'entretien de recrutement	- Risque du non vérification des caractéristiques des candidats et du non présentation de poste de candidat (compétences, formation...)	La société est tenue de suivre les étapes de déroulement de l'entretien de recrutement : analyse du besoin de main-d'œuvre, recrutement, présélection, sélection, réflexion, décision.
3. La société n'utilise pas des testes de recrutement	- Risque de ne pas écarter les candidats ayant un niveau de qualification (compétence) insuffisant ou plus élevé que nécessaire	Le test de recrutement permet de vérifier si les informations de présélection (CV, Demande d'emploi) correspondent à ses compétences.
4. Le non estimation de coût de recrutement	- Le budget de recrutement ne peut être raisonnable et justifié; - Risque de ne pas maîtriser le budget de recrutement, - Risque de ne pas éviter des frais inutiles et élevés.	il convient à la société d'élaborer un budget de recrutement et d'estimer ses coûts en vue d'optimiser sa gestion budgétaire.
5. Gaspillage au niveau de coût du recrutement		
6. Les dépenses relatives au recrutement ne sont pas justifiées		

Société AVEIRO :

8% seulement des réponses sont négatives cela peut être expliqué d'une part par le taux élevé des non réponses 23% et par Le non estimation de coût de recrutement d'autre part

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. Le non estimation de coût de recrutement	- Un budget de recrutement qui n'est raisonnable et justifié; - Le non maîtrise du budget de recrutement : des frais inutiles et élevés.	L'estimation du coût de recrutement au préalable, permet à l'entreprise de rationaliser ses dépenses ainsi d'éviter les frais élevés et inutiles. D'éviter le dysfonctionnement du processus de recrutement.

⊕ Société ZENITH PHARMA :

38 % des réponses sont négatives en raison de :

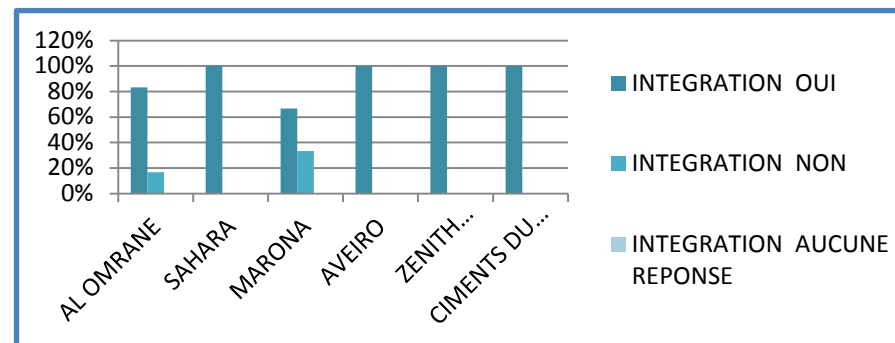
PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. La capacité d'un processus de recrutement ne permet pas d'attirer les bons candidats	- Risque d'écarter des bons profils et des candidats compétents.	La société est tenue d'élaborer un processus de recrutement pour qu'elle puisse garder les bons recrutés à travers la mise en place des motivations attractives.
2. La capacité de processus de recrutement ne permet pas de garder les recrutés	- Priver l'entreprise de profils qui peuvent apporter richesse et innovation.	
3. La société n'utilise pas les offres de service (candidatures spontanées, dossiers de stagiaires, anciens salariés de l'entreprise, interne...)	- risque de sélection aléatoire et subjective ; - manque d'information et de dossier sur les candidats ; - difficulté de faire une comparaison entre les différents candidats par rapport à des critères de sélection.	il est recommandé à la société de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.
4. L'inexistence des critères de sélection propre à chaque poste formalisée	- risque de ne pas objectiver la sélection ; - impossibilité de faire une comparaison entre les candidats.	La société doit identifier et actualiser les critères essentielles, souhaitables et obligatoire à la sélection des salariés ;
5. Inadaptation des outils de sélection aux postes concernés	- difficulté de faire un tri entre les dossiers reçus ; - difficulté de parvenir à éliminer les candidatures non convenables ;	
6. Le non maîtrise des coûts du recrutement	- le recrutement d'un candidat est une opération coûteuse dont la société doit maîtriser le budget et éviter des frais inutiles.	Le budget de recrutement doit être raisonnable et justifié;

⊕ Société CIMENT DU MAROC

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui à l'ensemble des questions sur les conditions de travail est de 100% donc l'entreprise ciment Maroc ne souffre d'aucun problème dans le domaine de recrutement, et impliquée dans l'application des lois selon la législation marocaine.

2) L'INTÉGRATION :

INTEGRATION			
SOCIÉTÉ	OUI	NON	AUCUNE RÉPONSE
AL OMRANE	83%	17%	0%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	67%	33%	0%
AVEIRO	100%	0%	0%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	100%	0%	0%



⊕ Société MARONA :

Quant à la société AL OMRANE, 67% des questions posées sont répondues par « Oui » et 33% des questions posées sont répondues par « non », ce qui explique que les réponses avec « non » peuvent constituer des risques suivants :

PROBLÈME ET FAIBLESSE OBSERVÉE	CONSEQUENCES	IDÉES D'AMÉLIORATION
1. L'inexistence d'un processus d'intégration formalisé	- risque de ne pas respecter les instructions de la direction sur l'intégration ; - les salariés ignorent ses attentes et les orientations de la société vis-à-vis de son travail.	Il est recommandé à la société de formaliser le processus d'intégration pour éviter les risques cités ci-dessus.
2. Le non formalisation de processus de suivi de l'intégration des nouveaux des nouveaux salariés	- dévalorisation de salariés (source de démotivation) ; - risque d'absence de rigueur dans le processus d'intégration ; - risque de ne pas vérifier si les actions d'intégration sont réalisées, et si les objectifs sont atteints.	

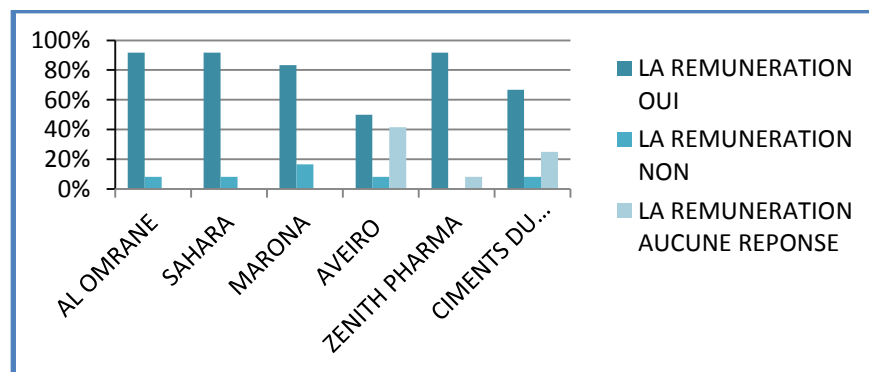
⊕ Société AL OMRANE :

Quant à la société AL OMRANE, 83% des questions posées sont répondues par « Oui » et 17% des questions posées sont répondues par « non », ce qui explique que les réponses avec « non » peuvent constituer des risques suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVEE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. Absence d'un processus de suivi-évaluation de l'intégration des nouveaux salariés (tuteur, parrain...)	-dévalorisation de salariés (source de démotivation) ; -risque d'absence de rigueur dans le processus d'intégration ; -risque de ne pas vérifier si les actions d'intégration sont réalisées, et si les objectifs sont atteints.	Il est recommandé à la société de formaliser le processus d'intégration pour éviter les risques cités ci-avant.

3) LA REMUNERATION :

LA REMUNERATION			
SOCIETE	OUI	NON	AUCUNE REponse
AL OMRANE	92%	8%	0%
SAHARA	92%	8%	0%
MARONA	83%	17%	0%
AVEIRO	50%	8%	42%
ZENITH PHARMA	92%	0%	8%
CIMENTS DU MAROC	67%	8%	25%
Moyenne	79%	8%	13%



Généralement les entreprises appliquent des lois concernant la rémunération en moyenne 79% des réponses à l'ensemble des questions sont positives.

⊕ La société AL OMRANE :

Au niveau de la rémunération la société a répondu à 92% par oui, cela montre que la société AL OMRANE ne rencontre pas de grandes difficultés en matière de recrutement, les 8% qui constituent les réponses négatives sont expliquées généralement par :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. La politique de rémunération n'est pas expliqué ni définit aux salariés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ possibilité d'une fraude de la part de société dans l'application des obligations relatives à la rémunération ; ✓ Risque d'erreur si la société ne définit pas la politique de rémunération ; ✓ Risque de ne pas maîtriser sa gestion budgétaire 	La société est recommandée de donner aux nouveaux recrutés, des supports d'informations dans lesquels elle informe les salariés sur la politique de rémunération

Hôtel SAHARA :

L'hôtel SAHARA a aussi répondu par oui à hauteur de 92%, donc de manière globale il ne souffre pas de problème au niveau de la rémunération, 8% des réponses est en raisons des facteurs suivants:

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. La société ne considère pas les avantages en nature, les commissions, les pourboires et les primes obligatoires comme des	Risque de sanctionner par la loi et payer une amende	<p>La société doit respecter la loi et faire la différence entre :</p> <p>les salariés dont la rémunération est uniquement constitués par des pourboires ou par des pourboires en sus d'une rémunération de base, remis directement de main à main aux salariés par la clientèle ou prélevés par l'employeur auprès de la clientèle,</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ si le montant des pourboires est inférieur au salaire minimum légal, l'employeur est tenu de leur verser la part permettant de compléter le salaire minimum légal. ❖ Si le total des montants perçus au titre de pourboires auprès de la clientèle n'atteint pas le montant du salaire convenu avec l'employeur, celui-ci est tenu de verser aux salariés la part permettant de compléter ce salaire. ❖ Ainsi le salaire proprement dit est constitué par les accessoires énumérés ci-après : <ul style="list-style-type: none"> 1) Primes et indemnités inhérentes au travail ; 2) Les avantages en nature ; Les commissions et les pourboires.

⊕ Société MARONA :

17 % des réponses aux questions concernant La rémunération sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1) Les salariés placés dans des situations identiques ne sont pas rémunérés au même niveau.	Risque de payer une amende de 15.000 à 30.000DH pour le non respect des dispositions de l'article 9 relative au non respect de principe d'égalité de salaire pour des travaux identique	Selon l'article 9 de Code de Travail, il est interdit toute discrimination dans le paiement de salaire pour des postes équivalents.
2) Les avantages en nature, les commissions, les pourboires et les primes obligatoires ne sont pas considérés des éléments de rémunération.	Risque de payer l'amende et les pénalités	Selon l'article 57 de Code de Travail : « entrent en ligne de compte pour le calcul de l'indemnité de licenciement, le salaire proprement dit et ses accessoires énumérés ci-après : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Primes et indemnités inhérentes au travail ; ✓ Les avantages en nature ; ✓ Les commissions et les pourboires.

⊕ Société AVEIRO :

La société AVERO a 50 % de réponses positives, et seulement 8% des réponses négatives, ce dernier taux n'est pas aussi important à cause de la multitude des non réponses en ce qui concerne la rémunération, elles s'élèvent à 42%. Tout cela peut être expliqué par les facteurs suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. L'inexistence d'une grille salariale.	Risque d'avoir une structure interne non équitable, en termes d'emplois et de salaire. - risque du non connaissance de la position d'employé dans sa classe d'emploi. - ignorance d'évaluer le rendement de travail.	Il convient à la société d'établir une grille salariale.
2. L'inexistence d'une négociation avec des organismes syndicaux.	-risque de payer les amendes et pénalités ; -risque de rotation, d'absentéisme, de dysfonctionnement et conflits sociaux ainsi que du non maîtrise des revendications des salariés. -source de pertes économiques et d'image souvent considérable.	En vertu du LIVRE III de Code de travail relatif aux syndicats professionnels, des délégués des salariés, du comité d'entreprise et des représentants des syndicats dans l'entreprise, celle-ci doit appliquer la négociation avec ces

		organismes.
3. La société n'octroie pas des heures de délégation aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise ou aux délégués	Risque de payer une amende de 2.000 à 5.000 dirhams.	Selon l'article 456 de Code de Travail : « L'employeur est tenu de laisser aux délégués des salariés, dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder quinze heures par mois et par délégué, à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement, le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions ; ce temps leur est payé comme temps de travail effectif. Les délégués des salariés peuvent, en accord avec l'employeur, organiser l'emploi du temps qui leur est imparti pour s'acquitter de leurs missions

Société ZENITH PHARMA :

La société ZENITH PHARMA n'a aucune réponse négative en ce qui concerne le recrutement, cela est un bon indice puisque même les non réponses sont juste au taux 8%, donc d'après cette analyse on peut considérer la politique de recrutement de Zenith pharma performante, et de plus en plus conforme à ce qui est dicté dans la loi et les règlements.

CEMENTS DU MAROC :

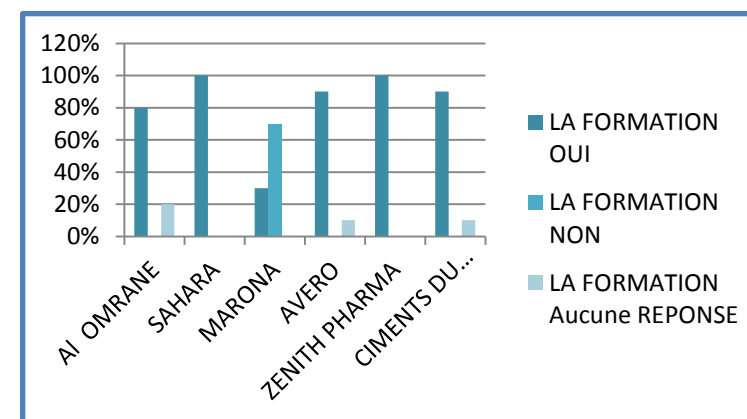
D'après cette analyse statistique le taux de réponse par non à l'ensemble des questions relatives à la rémunération est de 8%, cela peut être expliqué par les raisons suivantes :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCES	IDEES D'AMELIORATION
1. Les salariés placés dans des situations identiques ne sont pas rémunérés au même niveau.	Risque de payer d'une amende de 15.000 à 30.000 dirhams pour le non respect des dispositions de l'article 9	Selon l'article 9 : « Est interdite toute discrimination dans le paiement de salaire pour des postes équivalents »
2. Le non existence d'une grille salariale.	-Risque d'avoir une structure interne non équitable, en termes d'emplois et de salaire. - risque du non connaissance de la position d'employé dans sa classe d'emploi. -ignorance d'évaluer le rendement de travail	Il convient à la société d'établir une grille salariale.

3. les objectifs individuels et collectifs ne sont pas définis aux salariés.	-Risque de ne pas connaître les responsabilités et les attentes du personnel face à son rendement ; -Risque de ne pas connaître exactement sur quels critères et selon quelles normes le personnel sera apprécié.	La société est tenue de définir les objectifs individuels et collectifs pour valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles, ainsi qu'ils permettent au personnel de connaître les objectifs à atteindre.
4. Les avantages en nature, les commissions, les pourboires et les primes obligatoires ne sont pas considérés des éléments de rémunération.	Risque de payer l'amende et les pénalités	Selon l'article 57 de Code de Travail : « entrent en ligne de compte pour le calcul de l'indemnité de licenciement, le salaire proprement dit et ses accessoires énumérés ci-après : ✓ Primes et indemnités inhérentes au travail ; ✓ Les avantages en nature ; ✓ Les commissions et les pourboires.

4) LA FORMATION :

LA FORMATION			
SOCIÉTÉ	OUI	NON	Aucune REPONSE
AI OMRANE	80%	0%	20%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	30%	70%	0%
AVERO	90%	0%	10%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	90%	0%	10%
MOYENNE	82%	12%	7%



Généralement les entreprises appliquent des lois concernant la formation : en moyenne 82% des réponses à l'ensemble des questions pour les 6 entreprises interrogées sont positives tandis que 12% seulement des réponses sont négatives et 7% de l'ensemble des questions n'ont pas de réponse.

Ensuite, les entreprises sont de plus en plus impliquées dans l'application des normes en ce qui concerne la formation, et cela on le voit clairement après l'analyse du questionnaire interne de chacune des entreprises : Pour ZENITH PHARMA et SAHARA, elles ont répondu oui à 100%.

- La société MARONA a répondu 30% pour l'application de la formation, et 70% par non.
- La société AVERO rejoint la société ZENITH PHARMA et SAHARA, avec un taux de réponse par oui de 90%, et 10% sans aucune réponse.
- La CIMENTERIE DU MAROC a aussi un grand taux de réponse par oui qui représente 90%, et 10% des questions n'ont pas de réponse ;
- La société AL OMRANE a répondu oui à 80% et 20% ne représente aucune réponse.

Société MARONA

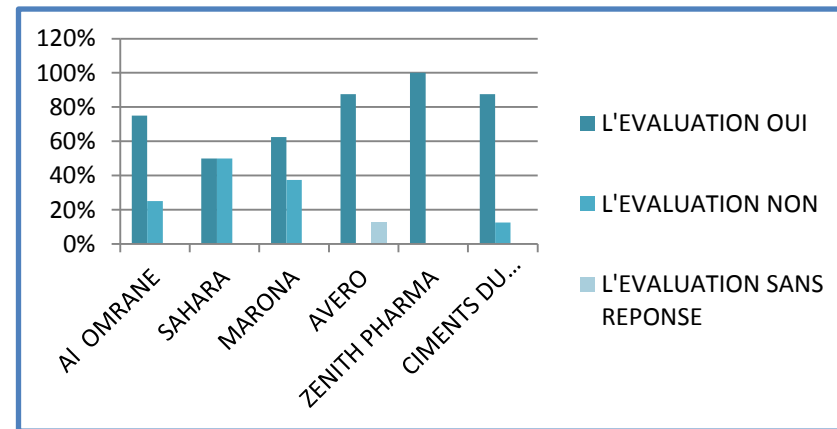
70% des réponses aux questions concernant la formation sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCES	IDEES D'AMELIORATION
1. L'inexistence d'un plan de formation	-formation inadaptés au besoin de l'entreprise ; -risque de non-conformité de la formation aux attentes de la société et celles de salariés ;	Il convient à la société d'établir un plan de formation et d'émettre un avis sur l'exécution du plan de formation du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir.
2. L'inexistence d'une politique de formation		
3. L'inexistence d'un budget qui est consacré à la formation	-Risque de ne pas maîtriser la gestion budgétaire ; -la gestion budgétaire ne prend pas en considération le budget de la formation. Donc risque d'avoir une situation de trésorerie qui ne reflète pas la réalité de la société.	La société est tenue d'établir des prévisions de la formation et de préparer du budget des charges de formation en fonction de ces prévisions.
4. L'inexistence des critères d'évaluation des formations et des stagiaires	-risque d'objectiver l'évaluation de salariés et les stagiaires ; -risque de ne pas appuyer l'évaluation sur les besoins recensés par la société au préalable. ;	La société est tenue d'établir des critères d'évaluation des formations et des stagiaires pour identifier ce qui est essentiel, obligatoire, et souhaitable en formation.
5. La formation ne permet pas d'améliorer les compétences des salariés	-Risque de ne pas vérifier et analyser l'écart entre les objectifs fixés (prévision) et les objectifs atteints (réalisation). -perte de temps et d'agent sur des formations inutiles.	la formation est coûteuse dont la société doit en tenir bénéfice en terme de compétence. A cet égard, il convient d'adapter la formation aux besoins réels de la formation.

6. Les critères de choix de formateurs ne sont pas définis	-mauvaise choix de formateur ; -perte de temps et d'argent sur les formateurs incompétent.	La société est recommandée de définir les critères de choix de formation pour sélection ceux qui sont compétent et d'éviter les incompétents. Ainsi, d'évaluer la valeur ajoutée de formateur par rapport aux compétents développés.
7. La société n'implique pas ses salariés dans la formation	-risque de ne pas répondre aux attentes des salariés vis-à-vis de la formation ; -inadaptation entre les besoins et les réalisations en formation.	La société est tenue d'adopter une approche participative dans l'implication des salariés dans le politique de la formation.

5) L'EVALUATION :

L'EVALUATION			
SOCIETE	OUI	NON	SANS REPONSE
AI OMRANE	75%	25%	0%
SAHARA	50%	50%	0%
MARONA	63%	38%	0%
AVERO	88%	0%	13%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	88%	13%	0%
MOYENNE	77%	21%	2%



Généralement les entreprises appliquent des lois concernant l'évaluation : En moyenne 77% des réponses à l'ensemble des questions pour les 6 entreprises interrogées sont positives tandis que 21% seulement des réponses sont négatives et 2% de l'ensemble des questions n'ont pas de réponse.

- Pour AVERO et CIMENTS DU MAROC, 88% de leurs réponses sont des oui, mais à hauteur de 13% sans réponse pour la société AVERO et 13% de non pour CIMENTS DU MAROC ;
- La société MARONA a répondu 63% par oui, et à hauteur de 38% par non ;
- La société SAHARA 50% de ses réponses sont des oui, et l'autre moitié sont des non ;
- Zénith pharma, avec un taux de réponse de 100% par oui, cette société est très performante au niveau de l'évaluation ;

- AL OMRANE au taux de réponse de 75% par oui, elle n'a répondu qu'à 25% par non.

Société AL OMRANE

25% des réponses aux questions concernant le recrutement sont négatives, cela peut être expliqué par les raisons suivantes :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. Les objectifs individuels et collectifs ne sont pas définis aux salariés.	-Risque de ne pas Connaître les responsabilités et les attentes du personnel face à son rendement ; -Risque de ne pas connaître exactement sur quels critères et selon quelles normes le personnel sera apprécié.	La société est tenue de définir les objectifs individuels et collectif pour valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles, ainsi qu'ils permettent au personnel de connaître les objectifs à atteindre.
2. Les avis des salariés sur les entretiens d'évaluation ne sont pas collectés.	-risque de ne pas prendre en considération les problèmes et les risques organisationnels qui sont maîtrisés par les salariés et non maîtrisés par la société ; -absence d'une approche globale dans la prise de décision ; -source de démotivation.	La société doit être à l'écoute de ses salariés durant l'entretien d'évaluation.

HOTEL SAHARA

50% des réponses aux questions concernant l'évaluation sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. La société ne prend pas en considération les entretiens d'évaluation.	✓ Risque de perdre les informations concernant le rendement de l'employé, ✓ Risque d'écarter les forces et les aspects qu'il devrait améliorer.	La société doit prendre l'initiative d'organiser des entretiens d'évaluation pour : ❖ profiter des informations qui concernent le rendement et la rentabilité de l'employé ❖ diagnostiquer les forces et les faiblesses de chaque employé

2. La société n'explique pas les objectifs des évaluations.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de ne pas Connaître les responsabilités et les attentes qui face au rendement ; ✓ Risque de ne pas Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ; ✓ Risque de ne pas préciser de quel type de soutien le salarié a besoin. ✓ Risque de ne pas Connaître les attentes des employés envers l'organisation ; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La société doit expliquer aux salariés les objectifs d'évaluation pour : ❖ Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement ; ❖ Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ; ❖ Connaître les objectifs à atteindre ; ❖ Discuter des possibilités de progression ; ❖ Préciser de quel type de soutien il a besoin. ❖ Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.) ; ❖ Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ; ❖ Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ;
3. La société n'informe pas les salariés sur leurs critères d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de conflit interne entre les salariés et les responsables 	<p>La société doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Objectiver la sélection dans la mesure où la sélection doit s'appuyer uniquement sur les compétences ; ❖ Identifier les critères essentielles, souhaitables et obligatoire à l'amélioration de rendement personnel;
4. La société ne prend pas en considération les avis des salariés sur les entretiens d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de créer un faible rendement des salariés ✓ Risque du non responsabilité des salariés dans ses tâches 	<p>Pour atteindre des résultats favorable, la société doit prendre en considération les avis de ses salariés pour les impliquer et les encourager à travailler plus.</p>
5. La société ne permet pas au salarié de disposer de recours en cas d'insatisfaction des résultats de l'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de créer un conflit interne ✓ Risque de falsification au niveau des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La société doit être vigilante en ce qui concerne les conflits interne ; ❖ Elle doit être transparente et solvable devant ses salariés
6. La société ne prend pas en considération les entretiens d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de perdre les informations concernant le rendement de l'employé, 	<p>La société doit prendre l'initiative d'organiser des entretiens d'évaluation pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ profiter des informations qui concernent le

	✓ Risque d'écarter les forces et les aspects qu'il devrait améliorer.	rendement et la rentabilité de l'employé ❖ diagnostiquer les forces et les faiblesses de chaque employé
7. La société n'explique pas les objectifs des évaluations.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de ne pas Connaître les responsabilités et les attentes qui face au rendement ; ✓ Risque de ne pas Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ; ✓ Risque de ne pas préciser de quel type de soutien le salarié a besoin. ✓ Risque de ne pas Connaître les attentes des employés envers l'organisation ; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La société doit expliquer aux salariés les objectifs d'évaluation pour : ❖ Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement ; ❖ Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ; ❖ Connaître les objectifs à atteindre ; ❖ Discuter des possibilités de progression ; ❖ Préciser de quel type de soutien il a besoin. ❖ Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.) ; ❖ Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ; ❖ Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ;
8. La société n'informe pas les salariés sur leurs critères d'évaluation.	✓ Risque de conflit interne entre les salariés et les responsables	<p>La société doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Objectiver la sélection dans la mesure où la sélection doit s'appuyer uniquement sur les compétences ; ❖ Identifier les critères essentielles, souhaitables et obligatoire à l'amélioration de rendement personnel;
9. La société ne prend pas en considération les avis des salariés sur les entretiens d'évaluation.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de créer un faible rendement des salariés ✓ Risque du non responsabilité des salariés dans ses tâches 	Pour atteindre des résultats favorable, la société doit prendre en considération les avis de ses salariés pour les impliquer et les encourager à travailler plus.
10. La société ne permet pas au salarié de disposer de recours en cas d'insatisfaction des résultats de	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Risque de créer un conflit interne ✓ Risque de falsification au niveau des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La société doit être vigilante en ce qui concerne les conflits interne ❖ Elle doit être transparente et solvable devant ses

l'évaluation.

salariés

Société MARONA

38% des réponses aux questions concernant l'évaluation sont négatives, cela peut être expliqué par les raisons suivantes :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. Les avis des salariés sur l'entretien d'évaluation ne sont pas pris en considération par la société	-risque de ne pas prendre en considération les problèmes et les risques organisations qui sont maîtrisés par les salariés et non maîtrisés par la société ;	La société doit être à l'écoute de ses salariés durant l'entretien d'évaluation.
2. Le salarié ne dispose pas de recours en cas d'insatisfaction des résultats de l'évaluation	-absence d'une approche globale dans la prise de décision ; -source de démotivation ;	

Société Ciment du Maroc

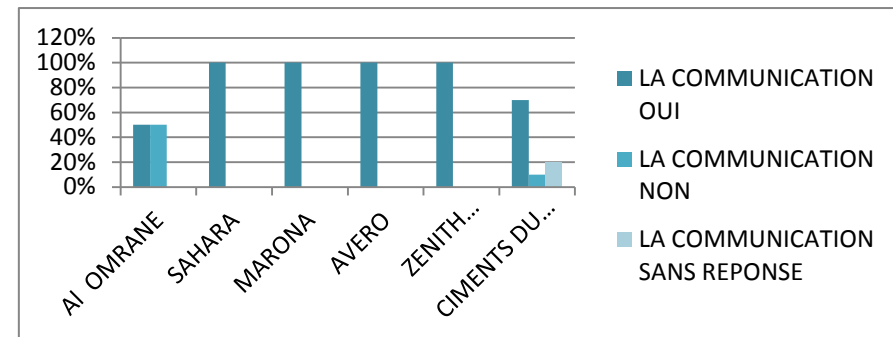
13% des réponses aux questions concernant l'évaluation sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. le personnel n'est pas informé sur les résultats de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs.	- la non reconnaissance des attributions des salariés, donc une source de démotivation -risque de ne pas unifier la vision des salariés s'ils ne sont pas informés ; -risque de démotivation si les salariés ne sont pas reconnus de leur contribution dans l'atteinte des objectifs.	Les salariés ont le droit d'être informés sur les résultats de leur travail.

AVERO et ZENITH PHARMA ne représentent pas des éléments négatifs dans le domaine de l'évaluation mais ils représentent de non-réponses (13% pour AVERO)

6) LA COMMUNICATION

LA COMMUNICATION			
SOCIÉTÉ	OUI	NON	SANS RÉPONSE
AL OMRANE	50%	50%	0%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	100%	0%	0%
AVERO	100%	0%	0%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	70%	10%	20%



⊕ Société AL OMRANE

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponses par oui à l'ensemble des questions est égale à 50% donc la moitié des pratiques ressources humaines dans cette entreprise concernant ce domaine sont conformes à la législation marocaine et sont efficaces et adéquates avec les objectifs de l'entreprise en matière de gestion de ressources humaines.

Taux de réponse par non est de 50% donc on peut constater à travers le questionnaire interne que l'entreprise souffre des problèmes dans le domaine de la communication notamment le questionnaire interne a révélé les faiblesses et risques suivants :

PROBLÈME ET FAIBLESSE OBSERVÉE	CONSEQUENCE ET RISQUE	IDÉES D'AMÉLIORATION
1. Les personnels ne sont pas informés sur les activités de l'entreprise	-risque de payer l'amende et pénalité si la société n'informe pas ses personnels sur l'activité, la stratégie et les objectifs généraux de l'entreprise ; -risque de ne pas unifier la vision des salariés s'ils ne sont pas informés ; -risque de démotivation si les salariés ne sont pas reconnus de leur contribution dans l'atteinte des objectifs. -risque de ne pas profiter des compétences internes au cas où les anciens salariés ne sont pas informés de	Les salariés ont le droit d'être informés sur les objectifs, les activités, les stratégies de l'entreprise ainsi que de résultats de leur travail. Ensuite, selon l'article 140, 24 et 289 la société est tenue d'informer les salariés sur les activités, les objectifs, et les obligations ainsi que les droits en matière de travail.
2. Les personnels ne sont pas informés sur les stratégies de l'entreprise		
3. Les personnels ne sont pas informés sur les résultats de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs ;		
4. Les personnels ne sont pas informés		

sur les postes vacants et les mobilités internes ;	postes vacants et les mobilités internes.	
5. Les avis et les propositions des salariés ne sont pas pris en considération par la société	-risque de ne pas prendre en considération les problèmes et les risques organisations qui sont maîtrisés pas les salariés et non maîtrisés par la société ; -absence d'une approche globale dans la prise de décision ; -source de démotivation ;	La société doit être à l'écoute de ses salariés durant l'entretien d'évaluation.

Hôtel SAHARA

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui à l'ensemble des questions sur le domaine de communication est de 100% donc l'entreprise Sahara ne souffre d'aucun problème concernant la circulation de l'information au sein de l'entreprise qu'elle soit ascendante ou descendante et les pratiques RH sont conformes à la législation marocaine ce qui constitue un point de force pour l'entreprise pour aboutir à ses objectifs.

Société MARONA

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui sur l'ensemble des questions sur le domaine de communication est de 100% donc l'entreprise MARONA ne souffre d'aucun problème concernant la circulation de l'information au sein de l'entreprise qu'elle soit ascendante ou descendante et les pratiques RH sont conformes à la législation marocaine ce qui constitue un point de force pour l'entreprise pour aboutir à ses objectifs.

Société AVEIRO

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui à l'ensemble des questions sur le domaine de communication est de 100% donc l'entreprise AVEIRO ne souffre d'aucun problème concernant la circulation de l'information au sein de l'entreprise et les pratiques RH sont conformes à la législation marocaine ce qui constitue un point de force pour l'entreprise pour aboutir à ses objectifs.

Société ZENITH PHARMA

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui à l'ensemble des questions sur le domaine de communication est de 100% donc l'entreprise ZENITH PHARMA ne souffre d'aucun problème concernant la circulation de l'information au sein de l'entreprise qu'elle soit ascendante ou descendante et les pratiques RH sont conformes à la législation marocaine ce qui constitue un point de force pour l'entreprise pour aboutir à ses objectifs.

Société CIMENT DU MAROC

On constate à partir de cette analyse que le taux de réponse par OUI est égale à 70% SUR l'ensemble des questions sur la communication donc 70% des pratiques ressources humaines dans ce domaine concernant l'information des salariés sur les objectifs, les résultats et stratégies de l'entreprise, est conforme à la législation marocaine et permet à l'entreprise d'aboutir à l'efficacité pour atteindre les objectifs.

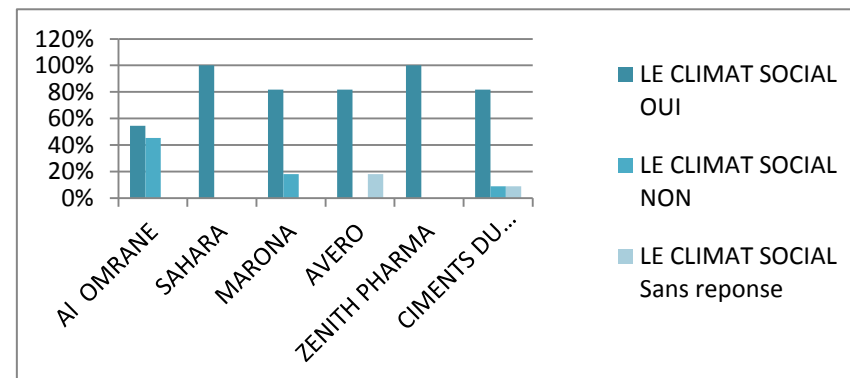
Tandis que le taux de réponse par non est de 10%, notamment le questionnaire interne a révélé les faiblesses et risques suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVEE	CONSEQUENCE ET RISQUE	IDEES D'AMELIORATION
1. le personnel n'est pas informé sur les résultats de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> - la non reconnaissance des attributions des salariés, donc une source de démotivation - risque de ne pas unifier la vision des salariés s'ils ne sont pas informés ; - risque de démotivation si les salariés ne sont pas reconnus de leur contribution dans l'atteinte des objectifs. 	Les salariés ont le droit d'être informé sur les résultats de leur travail.

Et le taux 20% sur l'ensemble des questions dans la communication constitue le non-réponse de l'entreprise sur certaines questions.

7) CLIMAT SOCIAL

LE CLIMAT SOCIAL			
Société	OUI	NON	Sans réponse
AI OMRANE	55%	45%	0%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	82%	18%	0%
AVERO	82%	0%	18%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	82%	9%	9%
Moyenne	83%	12%	5%



Généralement les entreprises appliquent des lois concernant le domaine du climat social : en moyenne 83% des réponses à l'ensemble des questions pour les 6 entreprises interrogées sont positives tandis que 12% seulement des réponses sont négatives et 5% de l'ensemble des questions n'ont pas de réponse.

Société AL OMRANE :

45 % des réponses aux questions concernant le climat social sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. l'inexistence des indicateurs de mesure du climat social	<ul style="list-style-type: none"> - risque de ne pas éviter la rotation du personnel ; - Risque d'un absentéisme élevé ; -risques d'avoir des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux ; Risque des conflits sociaux ; -sources de pertes économiques et d'images souvent considérables. 	Le choix des indicateurs de mesure du climat social est une obligation pour éviter les risques.
2. l'inexistence d'une cohérence des équipes de travail	<ul style="list-style-type: none"> -risque de conflits sociaux ; -risque d'inefficacité dans le travail ; -risque de dysfonctionnements sociaux. 	En vertu de la norme ISO 9001 Version 2000 : « Implication des personnes : Il convient que la direction améliore l'efficacité et l'efficience de l'organisme, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes. En assurant un travail d'équipe efficace ».
3. les causes de conflits ne sont pas détectées au sein de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> -risque de la reproduction de mêmes conflits sociaux ; - risque de payer l'amende et pénalité ; -baisse de l'activité de l'entreprise ; -risque de rotation et d'absentéisme. 	L'entreprise doit connaître les causes de conflits sociaux et d'analyser les causes de conflits car en vertu de l'article 550 de Code de travail « les conflits collectifs du travail sont réglés conformément à la procédure de conciliation et d'arbitrage prévue à cet effet »

Société MARONA

18 % des réponses sont négatives mais cela peut être expliqué par les raisons suivantes:

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. l'inexistence des indicateurs de mesure du climat social	<ul style="list-style-type: none"> - risque de ne pas éviter la rotation du personnel ; - Risque d'un absentéisme élevé ; -risques d'avoir des revendications non maîtrisées en 	Le choix des indicateurs de mesure du climat social est une obligation pour éviter les risques.

	termes de salaires et d'avantages sociaux ; Risque des conflits sociaux ; -sources de pertes économiques et d'images souvent considérables.	
2. Les représentants salariales ne sont pas accueillies par la société pour établir des relations d'information.	-Risque d'être punie d'une amende de 10.000 à 20.000 DH toute infraction aux dispositions de l'article 466 (Article 469 de code de travail)	La société est tenue de prendre en considération les avis de représentants salariés pour établir des relations d'information, et cela en vertu de l'article 466 « le comité d'entreprise est chargé dans le cadre de sa mission consultatives des questions qui intéressent les salariés »

Société Ciment du Maroc

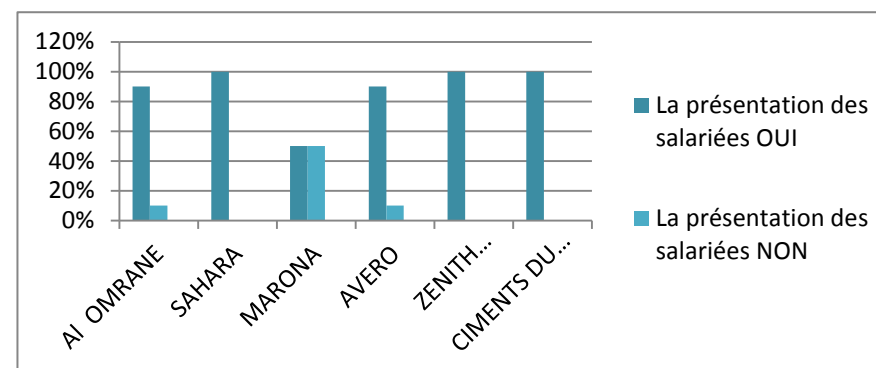
On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par non à l'ensemble des questions sur le climat social est de 9%, cela peut être expliqué par les raisons suivantes :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVEE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. L'inexistence des indicateurs de mesure du climat social	- risque de ne pas éviter la rotation du personnel ; - Risque d'un absentéisme élevé ; -risques d'avoir des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux ; Risque des conflits sociaux ; -sources de pertes économiques et d'images souvent considérables.	Le choix des indicateurs de mesure du climat social est une obligation pour éviter les risques.
2. La négociation avec les organismes syndicaux n'est pas appliquée.	- risque de payer les amendes et pénalités ; -risque de rotation, d'absentéisme, de dysfonctionnement et conflits sociaux ainsi que du non maîtrise des revendications des salariés. -source de pertes économiques et d'image souvent considérable.	En vertu du LIVRE III de Code de travail relatif aux syndicats professionnels, des délégués des salariés, du comité d'entreprise et des représentants des syndicats dans l'entreprise, celle-ci doit appliquer la négociation avec ces organismes.

SAHARA et ZENITH PHARMA n'ont pas de réponses négatives dans le domaine de climat social, par contre AVEIRO 82% de ses réponses sont des oui et le reste à savoir 18% était sans réponse.

8) LA PRÉSENTATION DES SALAIRES :

LA PRÉSENTATION DES SALARIÉES			
SOCIÉTÉS	OUI	NON	SANS RÉPONSE
AI OMRANE	90%	10%	0%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	50%	50%	0%
AVERO	90%	10%	0%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	100%	0%	0%
Moyenne	92%	8%	0%



D'après le tableau ci-dessus, les pratiques de gestion des ressources humaines au niveau de l'intégration des salariés des entreprises échantillonnées, sont à 92% conforme aux normes de GRG, tandis que 8% des pratiques sont susceptibles la source des faiblesses théoriques de GRH.

Société MARONA :

Quant à la société MARONA, 50% des questions posées sont répondues par « Oui » et 50% des questions posées sont répondues par « non », ce qui explique que les réponses avec « non » peuvent constituer des risques suivants :

PROBLÈME ET FAIBLESSE OBSERVÉE	CONSEQUENCES	IDÉES D'AMÉLIORATION
1. Le procès verbal ne sont pas affiché et établit	-risque d'être punie d'une amende et d'une pénalité ;	Selon l'article 449 « Le chef d'entreprise remet une copie du procès-verbal des résultats des élections au représentant de chaque liste électorale et en adresse une à l'agent chargé de l'inspection du travail dans un délai maximum de vingt quatre heures suivant la proclamation

		des résultats ».
2. La société n'octroie pas des heures de délégation aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise ou aux délégués	-risque d'être punie d'une amende de 2.000 à 5.000 DH.	Selon l'article 456 de Code de Travail : « L'employeur est tenu de laisser aux délégués des salariés, dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder quinze heures par mois et par délégué, à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement, le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions ; ce temps leur est payé comme temps de travail effectif. Les délégués des salariés peuvent, en accord avec l'employeur, organiser l'emploi du temps qui leur est imparti pour s'acquitter de leurs missions »
3. Les panneaux d'affichage ne sont pas mis à la disposition aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise, aux délégués syndicaux.	-risque de payer une amende de 2.000 à 5.000 DH pour le défaut de mise à la disposition des délégués du local destiné aux réunions prévu par l'article 455 ou des emplacements réservés à l'affichage prévus par le même article.	Selon l'article 455 : « L'employeur est tenu de mettre à la disposition des délégués des salariés le local nécessaire pour leur permettre de remplir leur mission et, notamment, de se réunir. Les délégués des salariés peuvent afficher les avis qu'ils ont pour rôle de porter à la connaissance des salariés sur les emplacements mis à leur disposition par l'employeur et aux points d'accès au lieu de travail. Ils peuvent également, en accord avec l'employeur, faire usage de tous autres moyens d'information ».
4. La non mise à disposition d'un local au DP, CE, DS		
5. Les DP, CE et DS ne sont pas consultés en matière de formation professionnelle	-risque d'être punie d'une amende de 10.000 à 20.000 DH toute infraction aux dispositions de l'article 466	L'article 466 de code de travail donne au comité d'entreprise le droit de consultation sur les différentes questions de salarié.

⊕ Société AL OMRANE :

Quant à la société AL OMRANE, 90% des questions posées sont répondues par « Oui » et 10% des questions posées sont répondues par « non », ce qui explique que les réponses avec « non » peuvent constituer des risques suivants :

PROBLÈME ET FAIBLESSE OBSERVÉE	CONSEQUENCE	IDÉES D'AMÉLIORATION
1. la société n'affiche pas l'affichage des élections dans l'entreprise	-Risque d'être punis d'une amende de 2.000 à 5.000DH pour le défaut d'établissement et d'affichage par l'employeur des listes électorales ou l'établissement et l'affichage non conforme	Selon l'article 440 de : « L'employeur est tenu d'établir et d'afficher les listes électorales conformément aux modalités et aux dates fixées par l'autorité gouvernementale chargée du travail. Ces listes doivent être signées conjointement par l'employeur et par l'agent

aux dispositions de l'article 440.

chargé de l'inspection du travail ».

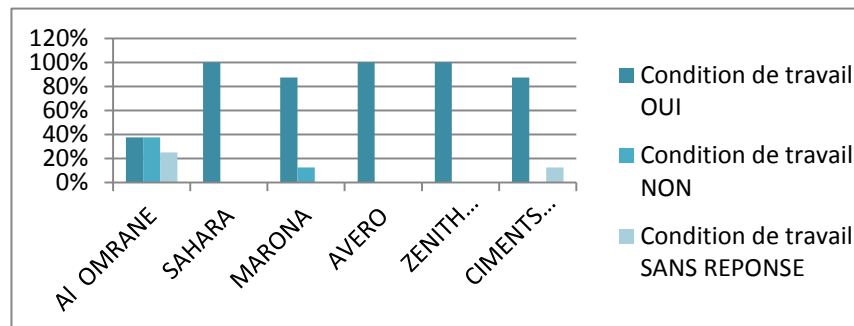
⊕ Société AVERO :

Quant à la société AL OMRANE, 90% des questions posées sont répondues par « Oui » et 10% des questions posées sont répondues par « non », ce qui explique que les réponses avec « non » peuvent constituer des risques suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. La société n'octroie pas des heures de délégation aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise ou aux délégués.	Risque de payer une amende de 2.000 à 5.000 dirhams.	Selon l'article 456 de Code de Travail : « L'employeur est tenu de laisser aux délégués des salariés, dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder quinze heures par mois et par délégué, à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement, le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions ; ce temps leur est payé comme temps de travail effectif. Les délégués des salariés peuvent, en accord avec l'employeur, organiser l'emploi du temps qui leur est imparti pour s'acquitter de leurs missions »

9) LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

CONDITION DE TRAVAIL			
SOCIÉTÉS	OUI	NON	SANS REPONSE
AL OMRANE	38%	38%	25%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	88%	13%	0%
AVERO	100%	0%	0%



ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	88%	0%	13%



AL OMRANE :

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponses par oui à l'ensemble des questions est égal à 38% et taux de réponse par non est égale à 38% notamment le questionnaire interne a révélé les faiblesses et risques suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCES ET RISQUE	IDEES D'AMELIORATION
1. la société ne réserve pas un budget pour la sécurité des salariés	-risque d'être punis d'une amende de 2.000 à 5.000 DH pour le non respect des dispositions des articles de 281 à 295, puisque l'application de ces dispositions nécessite de consacrer un budget.	L'application des dispositions générales sur la sécurité des salariés telle qu'elle est stipulée dans les articles de 281 à 295, nécessite de consacrer un budget de la part de l'employeur pour assurer l'aménagement des locaux de travail de manière à garantir la sécurité des salariés.
2. les coûts pour la sécurité au travail ne sont pas estimés par la société ;	-risque de ne pas maîtriser la gestion budgétaire ; -la gestion budgétaire ne prend pas en considération le budget pour la sécurité au travail. Donc risque d'avoir une situation de trésorerie qui ne reflète pas la réalité de la société.	L'estimation de coûts prévisionnels tels que les coûts pour assurer la sécurité au travail permettant de comparer les coûts réels au montant prévisionnel et d'en tirer, dans les meilleurs délais, les conséquences au niveau de l'action et de la gestion.
3. les causes des accidents de travail ne sont pas évaluées	-l'accident de travail constitue un coût sans contrepartie ;	l'entreprise doit sensibiliser les salariés pour lutter contre les accidents du travail car ceux-ci sont constitués des charges onéreuses pour la société, au cas où l'accident de travail est survenu, qui se traduit par : -L'octroi du congé annuel payé des indemnités compensatrices versées au salarié victime d'un AT et (article 265) ; -La cessation temporaire de travail par la victime (article 266)
4. absence d'une politique pour la diminution de nombre des accidents de travail,	-risque de la reproduction de mêmes accidents de travail ; - risque de payer l'amende et pénalité ; -baisse de l'activité de l'entreprise ; -risque de rotation et d'absentéisme ; -Source de démotivation	
5. le non désignation d'une personne responsable de la sécurité du travail.	Risque de payer d'une amende de 2.000 à 5.000DH	La société dispose plus de 50 salariés, d'où l'obligation de nommer une personne responsable de la sécurité du

⊕ Hôtel SAHARA :

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui à l'ensemble des questions sur les conditions de travail est de 100% donc l'entreprise Sahara ne souffre d'aucun problème concernant les conditions de travail, et impliqué dans l'application des lois selon la législation marocaine.

⊕ Société AVEIRO :

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui sur l'ensemble des questions sur les conditions de travail est de 100% donc l'entreprise AVEIRO ne souffre d'aucun problème concernant les conditions de travail, et impliqué dans l'application des lois selon la législation marocaine.

⊕ Société ZENITH PHARMA :

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui sur l'ensemble des questions sur les conditions de travail est de 100% donc l'entreprise ZENITH ne souffre d'aucun problème concernant les conditions de travail, et impliqué dans l'application des lois selon la législation marocaine.

⊕ CIMENT DU MAROC :

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui sur l'ensemble des questions sur les conditions de travail est de 88% et les non réponses avec un taux de 13%.

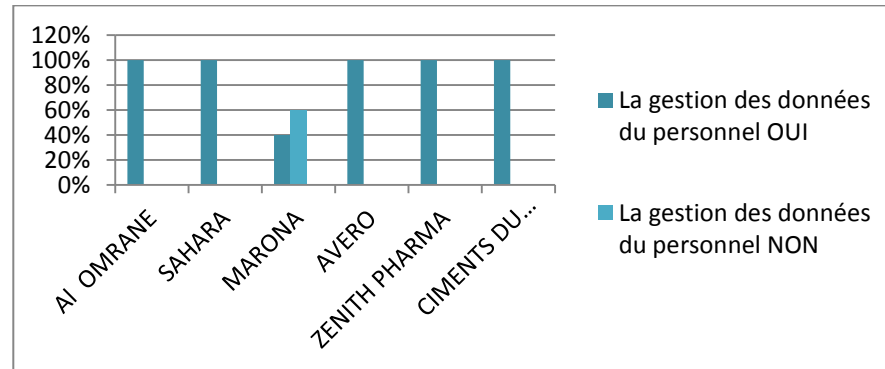
⊕ Société MARONA

On constate à partir de cette analyse statistique que le taux de réponse par oui sur l'ensemble des questions sur les conditions de travail est de 88% tandis que 13% des réponses à l'ensemble des questions sont négatives. On peut constater à travers le questionnaire interne que l'entreprise souffre des problèmes dans le domaine de la communication notamment le questionnaire interne a révélé les faiblesses et risques suivants :

PROBLÈME ET FAIBLESSE OBSERVÉE	CONSEQUENCES ET RISQUE	IDÉES D'AMÉLIORATION
1. le personnel n'est pas informé sur les résultats de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> - la non reconnaissance des attributions des salariés, donc une source de démotivation - risque de ne pas unifier la vision des salariés s'ils ne sont pas informés ; - risque de démotivation si les salariés ne sont pas reconnus de leur contribution dans l'atteinte des objectifs. 	Les salariés ont le droit d'être informé sur les résultats de leur travail.

10) LA GESTION DES DONNEES DU PERSONNEL :

LA GESTION DES DONNEES DU PERSONNEL			
SOCIETES	OUI	NON	SANS REPONSE
AI OMRANE	100%	0%	0%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	40%	60%	0%
AVERO	100%	0%	0%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	100%	0%	0%
Moyenne	90%	10%	0%



Avec une moyenne de 90%, la gestion des données du personnel est caractérisée par une grande très performantes au niveau des entreprises enquêtées, puisque la totalité des entreprises ont répondu à 100% par oui, à l'exception de MARONA qui a répondu à 40% par oui et 60% par non.

⊕ MARONA :

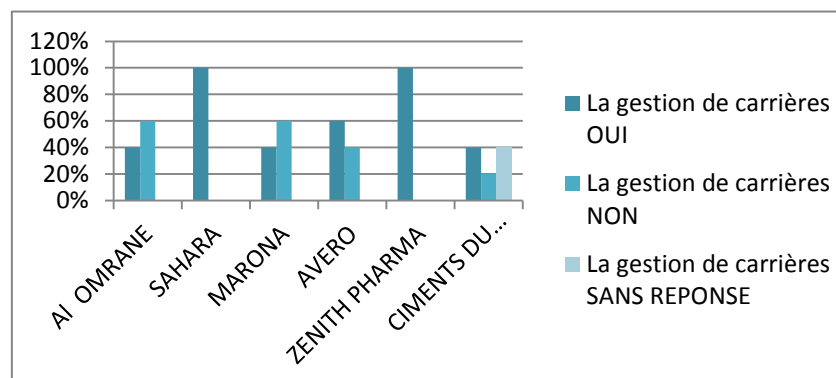
Donc on va analyser les causes engendrant les 60% des réponses négatives :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCES	IDEES D'AMELIORATION
1. Le non utilisation du système d'information dans la gestion des données des personnels	-risque de perte d'information ; -risque de dispatcher ses informations ;	-le système d'information permet à la société de centraliser les données personnelles en vue d'une gestion pertinente des carrières. Donc la société est tenue d'instaurer un système d'information la concerne.
2. Le système sécurisant les données n'a pas été mis en place	-risque d'ordre pénale si la société ne sécurise pas les informations des personnels ; -risque de perte d'information ; -risque de piratage et de vol d'information ;	Les données des personnels doit être protégé et sécurisé par un système de sécurité.

	-risque de divulgation de secret professionnel.	
3. Le système d'information n'est pas actualisé régulièrement	-risque de perte d'information -risque d'avoir des informations inutiles ; -risque de ne pas avoir une information actualisée.	Il est recommandé à la société d'actualiser son système d'information de façon régulière.

11) GESTION DE CARRIÈRES.

LA GESTION DE CARRIÈRES			
SOCIÉTÉS	OUI	NON	SANS REPONSE
AI OMRANE	40%	60%	0%
SAHARA	100%	0%	0%
MARONA	40%	60%	0%
AVERO	60%	40%	0%
ZENITH PHARMA	100%	0%	0%
CIMENTS DU MAROC	40%	20%	40%
Moyenne	63%	30%	7%



Généralement les entreprises appliquent des lois concernant le domaine du climat social : en moyenne 63% des réponses à l'ensemble des questions pour les 6 entreprises interrogées sont positives tandis que 30% seulement des réponses sont négatives et 7% de l'ensemble des questions n'ont pas de réponse.

⊕ Société AL OMRANE

60 % des réponses aux questions concernant la gestion des carrières sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. l'inexistence d'une politique de gestion des carrières ;	-une gestion de carrière mal adaptés aux objectifs généraux de la société ; -ignorance des actions, des objectifs, des stratégies, et de budget pour la gestion des carrières ; -risque de ne pas connaître les améliorations acquis ; -absence d'une vision claire sur la gestion des ressources humaines.	Il convient à la société d'élaborer une politique de gestion des carrières pour enrichir les compétences des salariés et les faire valoir

2. le processus de gestion des carrières ne sont pas formalisé par un document officiel	-risque de ne pas respecter les instructions de la direction sur la gestion de carrière ;	La mise en place d'une politique de gestion de carrière doit être traduite par un document officiel qui doit être porté à la connaissance des salariés.
3. le processus de gestion des carrières ne sont pas diffusés à l'ensemble des personnels.	-absence de la crédibilité ; -risque de ne pas éviter des actions inutiles qui ne correspondent pas avec les objectifs généraux de la société en matière de gestion des carrières.	

Société MARONA :

60 % des réponses sont négatives en raison de :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. l'inexistence d'une politique de gestion des carrières ;	-une gestion de carrière mal adaptés aux objectifs généraux de la société ; -ignorance des actions, des objectifs, des stratégies, et de budget pour la gestion des carrières ; -risque de ne pas connaître les améliorations acquis ; -absence d'une vision claire sur la gestion des ressources humaines.	Il convient à la société d'élaborer une politique de gestion des carrières pour enrichir les compétences des salariés et les faire valoir
2. le processus de gestion des carrières ne sont pas formalisé par un document officiel	-risque de ne pas respecter les instructions de la direction sur la gestion de carrière ;	La mise en place d'une politique de gestion de carrière doit être traduite par un document officiel qui doit être porté à la connaissance des salariés.
3. le processus de gestion des carrières ne sont pas diffusés à l'ensemble des personnels.	-absence de la crédibilité ; -risque de ne pas éviter des actions inutiles qui ne correspondent pas avec les objectifs généraux de la société en matière de gestion des carrières.	

Société AVEIRO :

40 % des réponses aux questions concernant la gestion des carrières sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. les projets en matière de développement de la gestion des carrières n'existe pas en sein	- Source de démotivation ;	. -Si la société a instauré un projet en matière de la gestion des carrières, cela va lui permettre de développer les

de la société.	-Absence d'une vision claire sur les carrières de salaires ; -risque de ne pas actualisé les compétences des salariés. -risque de ne pas apporter des compétences nécessaire pour la gestion des carrières au cas où la société n'a pas une équipe de gestion de ces projets.	compétences de son personnel et profiter les compétences potentielles. -il convient à la société de désigner une équipe pour gérer les projets de développement de la gestion des carrières.
2. L'inexistence d'une équipe de la gestion de ces projets.		

Société Ciment du Maroc

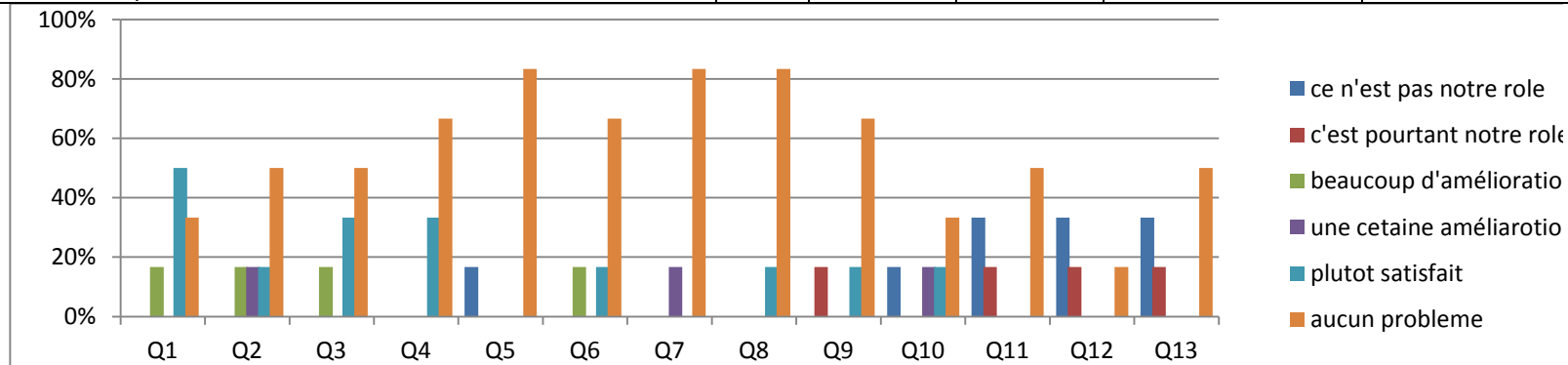
20 % des réponses aux questions concernant la gestion des carrières sont négatives, cela peut être expliqué par les éléments suivants :

PROBLEME ET FAIBLESSE OBSERVE	CONSEQUENCE	IDEES D'AMELIORATION
1. le processus de gestion des carrières n'est pas diffusé à l'ensemble du personnel.	-absence de la crédibilité ; -risque de ne pas éviter des actions inutiles qui ne correspond pas avec les objectifs généraux de la société en matière de gestion des carrières. -risque de ne pas respecter les instructions de la direction sur la gestion de carrière s'elles ne sont pas expliquées.	Il convient à la société d'expliquer et de diffuser le processus de gestion des carrières à l'ensemble du personnel.

II. ANALYSE DES REPONSES AUX QUESTIONNAIRES

1) LE RECRUTEMENT :

Le recrutement		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'amélioration nécessaire	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfait	aucun problème
le processus de recrutement permet-il d'attirer les bons candidats	Q1	0%	0%	17%	0%	50%	33%
le processus de recrutement permet-il de garder les recrutés	Q2	0%	0%	17%	17%	17%	50%
Utilisation des offres de service (candidatures spontanées, dossiers de stagiaires...)	Q3	0%	0%	17%	0%	33%	50%
la formalisation d'une demande de recrutement	Q4	0%	0%	0%	0%	33%	67%
la rédaction des fiches de postes pour faciliter le recrutement	Q5	17%	0%	0%	0%	0%	83%
la formalisation des critères de sélection propre à chaque poste	Q6	0%	0%	17%	0%	17%	67%
l'adaptation des outils de sélection aux postes concernés	Q7	0%	0%	0%	17%	0%	83%
La collecte des informations nécessaires à la sélection des candidats	Q8	0%	0%	0%	0%	17%	83%
le savoir faire pour mener un entretien d'embauche	Q9	0%	17%	0%	0%	17%	67%
utilisation des testes de recrutement	Q10	17%	0%	0%	17%	17%	33%
l'estimation du cout de recrutement	Q11	33%	17%	0%	0%	0%	50%
l'optimisation du cout de recrutement	Q12	33%	17%	0%	0%	0%	17%
la justification des dépenses relatives au recrutement	Q13	33%	17%	0%	0%	0%	50%

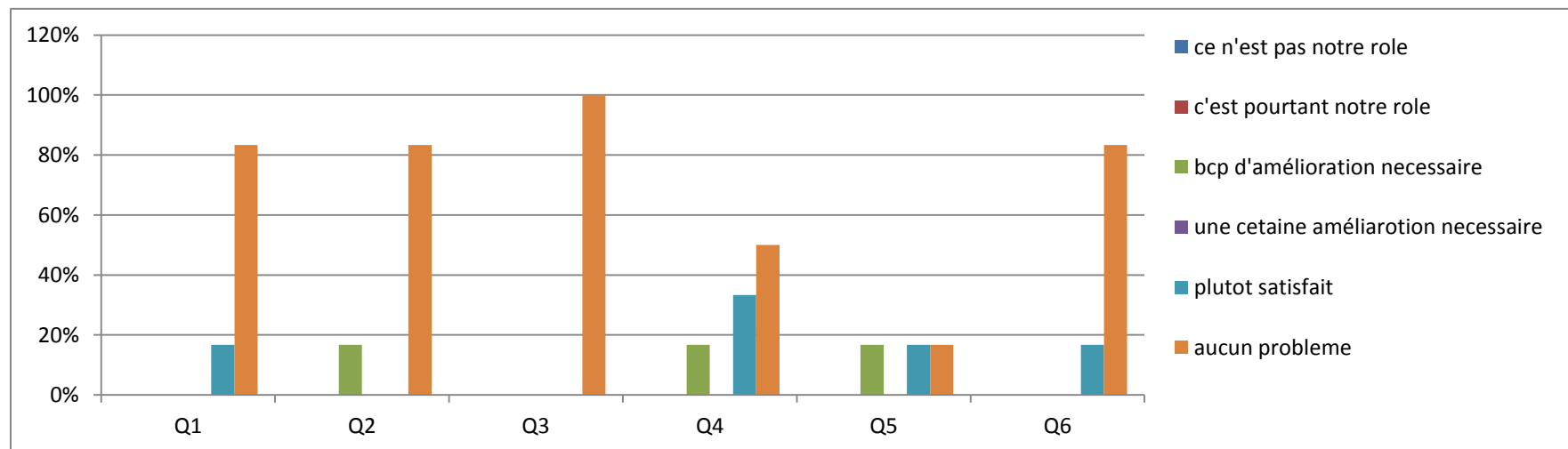


A cet étape .on va analyser les questions relatives au recrutement une par une pour les 6 entreprise étudiées :

- Pour la première question(**le processus de recrutement permet-il d'attirer les bon candidats ?**), 33% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 50% sont plutôt satisfaits, et enfin 17% avec nécessité d'amélioration
- Pour la 2ème question(**le processus de recrutement permet-il de garder les recrutés**), 50% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 33% sont plutôt satisfaits et enfin 17% avec nécessité d'une certaine amélioration
- ⊕ Pour la 3ème question (**Utilisation des offres de service (candidatures spontanées, dossiers de stagiaires...)**), 50% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 17% sont plutôt satisfaits, 17% avec nécessité d'une certaine amélioration et enfin 17% avec nécessité de beaucoup d'amélioration ;
- ⊕ Pour la 4ème question (**la formalisation d'une demande de recrutement**), 67% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème et 33% sont plutôt satisfaits ;
- ⊕ Pour la 5ème question (**la rédaction des fiches de postes pour faciliter le recrutement**), 83% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème et 17% ont répondu qu'elles ne font pas parce que ce n'est pas leur rôle ;
- ⊕ Pour la 6ème question (**la formalisation des critères de sélection propre à chaque poste**), 67% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 17% sont plutôt satisfaits et enfin 17% avec nécessité de beaucoup d'amélioration ;
- ⊕ Pour la 7ème question (**l'adaptation des outils de sélection aux postes concernés**), 83% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème et 17% avec nécessité d'une certaine amélioration ;
- ⊕ Pour la 8ème question (**La collecte des informations nécessaires à la sélection des candidats**), 83% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème et 17% sont plutôt satisfaits ;
- ⊕ Pour la 9ème question(**le savoir faire pour mener un entretien d'embauche**), 67% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 17% sont plutôt satisfaits, 17% avec nous savons ne pas faire et pourtant c'est notre rôle ;
- ⊕ Pour la 10ème question (**utilisation des testes de recrutement**), 33% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 17% sont plutôt satisfaits, 17% avec nécessité d'une certaine amélioration, 17% avec ce n'est pas notre rôle et enfin 17% n'ont aucune réponse ;
- ⊕ Pour la 11ème question (**l'estimation du cout de recrutement**), 50% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 33% avec ce n'est pas notre rôle et enfin 17% avec nous ne savons pas faire et pourtant c'est notre rôle ;
- ⊕ Pour la 12ème question (**l'optimisation du cout de recrutement**), 33% des entreprises n'ont aucune réponse, 17% n'ont aucun problème, 33% avec ce n'est pas notre rôle et enfin 17% avec nous ne savons pas faire et pourtant c'est notre rôle ;
- ⊕ Pour la dernière (**la justification des dépenses relatives au recrutement**) question, 50% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 33% avec ce n'est pas notre rôle et enfin 17% avec nous ne savons pas faire et pourtant c'est notre rôle.

2) L'INTÉGRATION :

L'intégration		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'amélioration nécessaire	Une certaine Amélioration nécessaire	plutôt satisfait	aucun problème	aucune réponse
l'application d'un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés	Q1	0%	0%	0%	0%	17%	83%	0%
la formalisation du processus d'accueil et d'intégration	Q2	0%	0%	17%	0%	0%	83%	0%
l'Accueil officiel des nouveaux salariés	Q3	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
le suivi de l'intégration des nouveaux salariés	Q4	0%	0%	17%	0%	33%	50%	0%
la formalisation du processus de suivi de l'intégration des nouveaux salariés	Q5	0%	0%	17%	0%	17%	17%	0%
L'accès des salariés aux différents supports permettant de compléter et de parfaire son information	Q6	0%	0%	0%	0%	17%	83%	0%

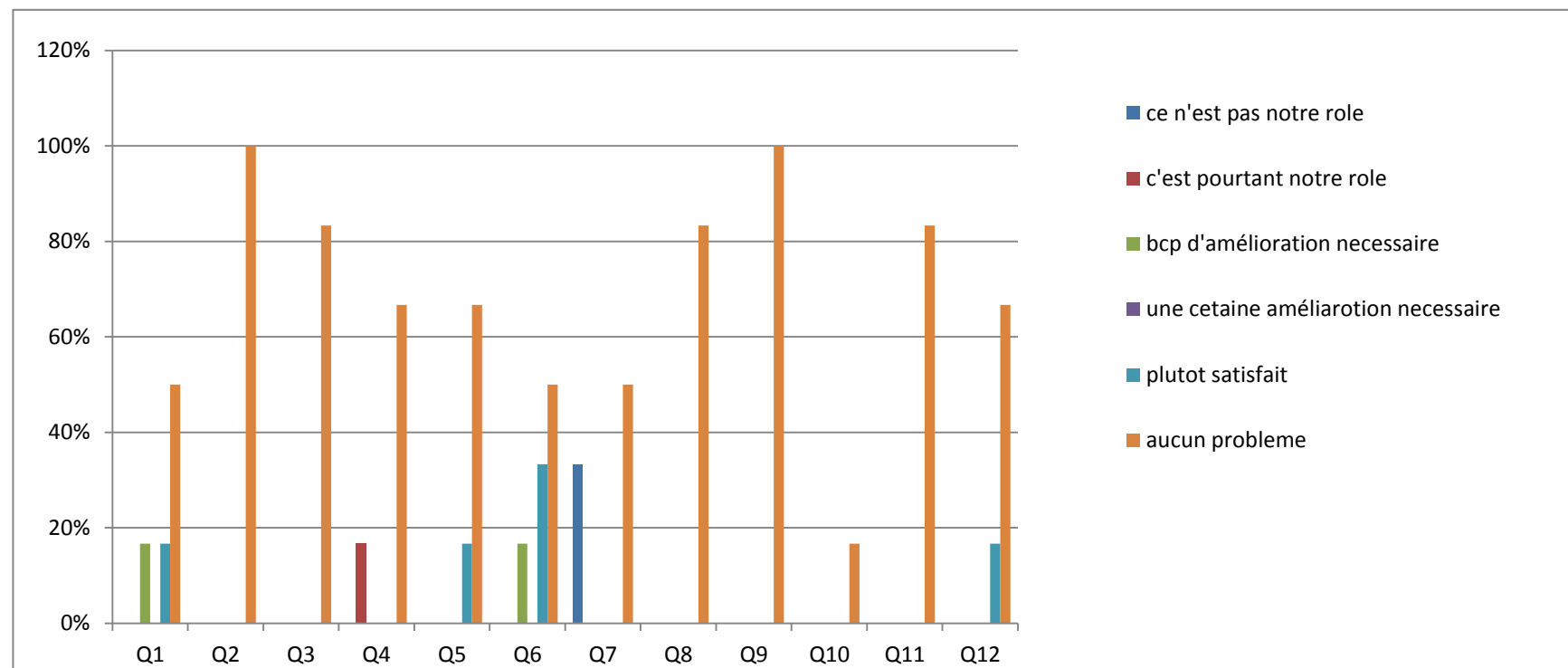


- ⊕ 17% des entreprises sont plutôt satisfaits de l'application de processus d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés ;
- ⊕ 17% des entreprises sollicitent beaucoup d'amélioration dans la formalisation du processus d'accueil et d'intégration tandis que 83% d'entre eux n'ont aucun problème ;
- ⊕ 100% des entreprises n'ont aucun problème avec l'accueil officiel des nouveaux salariés ;
- ⊕ 17% des entreprises sollicitent beaucoup d'amélioration au niveau de suivi de l'intégration, 33% d'entre eux sont satisfaits tandis que 50% des entreprises n'ont aucun problème au niveau de suivi de l'intégration des nouveaux salariés ;
- ⊕ 17% des entreprises sollicitent beaucoup d'amélioration au niveau de la formalisation du processus de suivi de l'intégration, 17% d'entre eux sont satisfaits tandis que 50% des entreprises n'ont aucun problème.
- ⊕ 17% des entreprises sont satisfaites de l'accès des salariés aux différents supports d'information, et 83% d'entre eux n'ont aucun problème.

3) LA REMUNERATION

La rémunération		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'amélioration nécessaire	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfait	aucun problème	aucune réponse
L'explication et la définition de la politique de rémunération aux salariés	Q1	0%	0%	17%	0%	17%	50%	17%
Tous les salaires sont au minimum au SMIG pour chaque mois	Q2	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
le paiement de salaire s'effectue régulièrement	Q3	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
la formalisation d'une grille salariale	Q4	0%	17%	0%	0%	0%	67%	17%
la révision de cette grille s'effectue régulièrement	Q5	0%	0%	0%	0%	17%	67%	17%
Les salariés placés dans des situations identiques sont rémunérés au même niveau	Q6	0%	0%	17%	0%	33%	50%	0%
Les avantages en nature, les commissions, les pourboires et les primes obligatoires sont considérés comme des éléments de rémunération	Q7	33%	0%	0%	0%	0%	50%	17%
Le respect de taux de majoration conventionnel des heures supplémentaires	Q8	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%

Délivrer aux salariés les fiches de paie au moment de paiement de salaire	Q9	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Les fiches de paie délivrées aux salariés respectent toutes les conditions	Q10	0%	0%	0%	0%	0%	17%	83%
Le bulletin de paie comporte la période de travail et nombre total d'heures de travail.	Q11	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Le bulletin de paie comporte le nombre d'heures rémunérés aux taux normales et le nombre d'heures supplémentaires.	Q12	0%	0%	0%	0%	17%	67%	17%

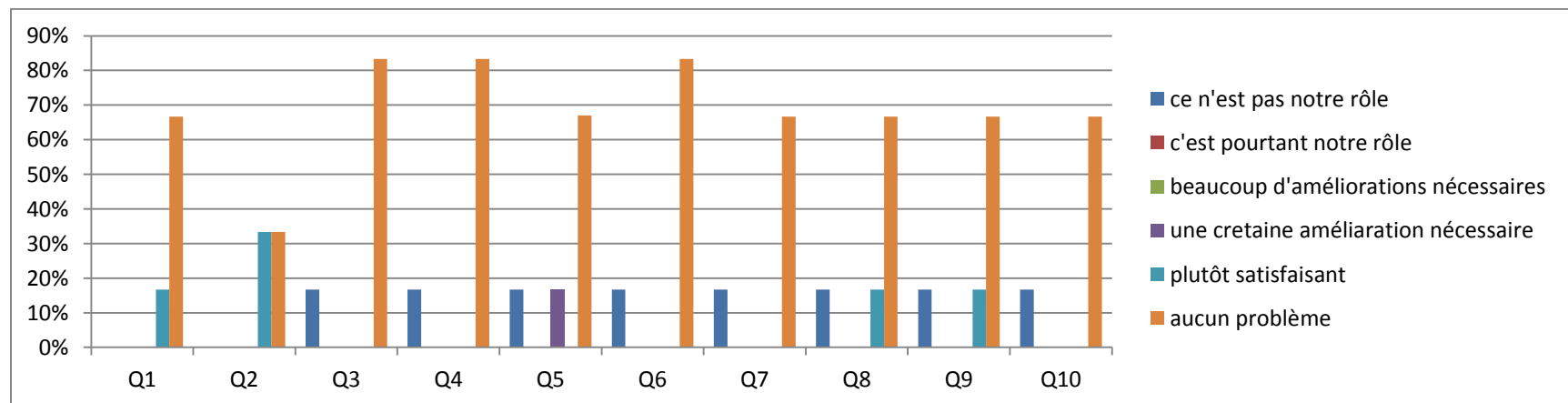


Dans l'étape présente on va analyser les questions relatives à la rémunération une par une :

- ⊕ Pour la première question, 50% des entreprises ont répondu qu'ils n'ont aucun problème, 17% sont plutôt satisfaits, encore 17% avec nécessité d'amélioration et enfin 17% n'ont pas de réponse.
- ⊕ Pour la 2ème question 100% des entreprises n'ont aucun problème.
- ⊕ Pour la 3ème question 83% des entreprises n'ont aucun problème et 17% n'ont aucune réponse ;
- ⊕ Pour la 4ème question 17% ont répondu qu'elles ne font pas même si c'est leur rôle, 67% n'ont aucun problème, et 17% sans réponse ;
- ⊕ Pour la 5ème question, 17% sont plutôt satisfaites, 67% n'ont aucun problème et finalement 17% n'ont aucune réponse ;
- ⊕ Pour la 6ème question, 17% ont besoin d'améliorations, 33% sont plutôt satisfaites, et 50% n'ont aucun problème ;
- ⊕ Pour la 7ème question, 33% ont répondu qu'elles ne font pas parce que ce n'est pas leur rôle, 50% n'ont aucun problème, et 17% n'ont aucune réponse ;
- ⊕ Pour la 8ème question, 83% n'ont aucun problème, et 17% n'ont aucune réponse ;
- ⊕ Pour la 9ème question, la totalité des entreprises interviewées n'ont aucun problème ;
- ⊕ Pour la 10ème question, seulement 17% qui n'ont aucun problème, et 83% n'ont aucune réponse ;
- ⊕ Pour la 11ème question, 83% des entreprises n'ont aucun problème et 17% n'ont aucune réponse ;
- ⊕ Pour la 12ème question, 17% sont plutôt satisfaites, 67% n'ont aucun problème et 17% n'ont aucune réponse.

4) LA FORMATION :

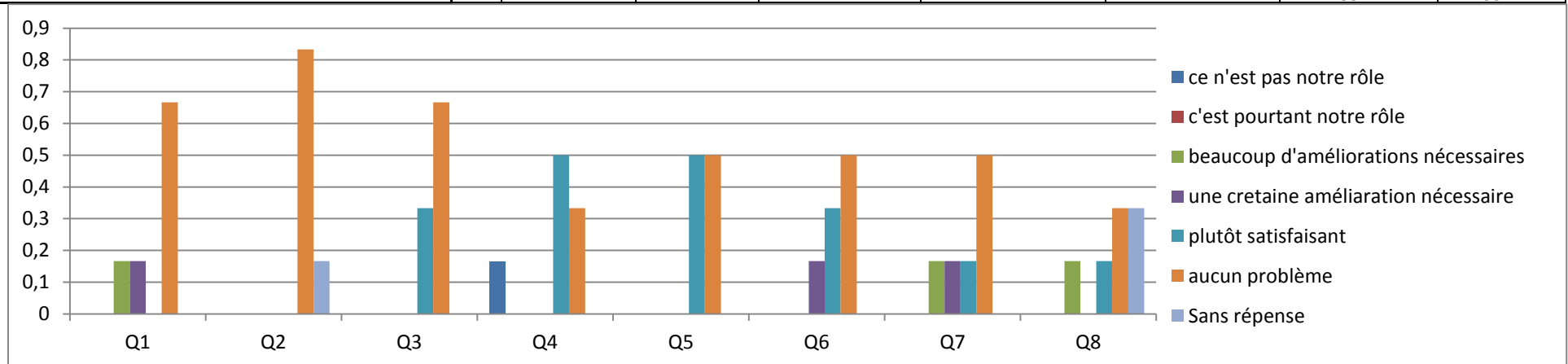
La formation		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	non repense
Recensez-vous les besoins en formation ?	Q1	0%	0%	0%	0%	17%	67%	17%
Les besoins et attentes des salariés sont-ils pris en considération lors de la détermination des besoins en formation ?	Q2	0%	0%	0%	0%	33%	33%	33%
Disposez-vous d'un plan de formation ?	Q3	17%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Définissez-vous le budget consacré à la formation ?	Q4	17%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Avez-vous établis des critères d'évaluation des formations et des stagiaires ?	Q5	17%	0%	0%	17%	0%	67%	0%
Vérifiez- vous que les compétences des salariés s'améliorent avec la formation ?	Q6	17%	0%	0%	0%	0%	83%	0%
Avez-vous définis des critères de choix des formateurs ?	Q7	17%	0%	0%	0%	0%	67%	17%
Avez-vous mise en place une politique de formation ?	Q8	17%	0%	0%	0%	17%	67%	0%
Impliquez-vous tous les salariés dans la formation ?	Q9	17%	0%	0%	0%	17%	67%	0%
Estimez-vous les couts des formations ?	Q10	17%	0%	0%	0%	0%	67%	17%



- ⊕ On constate en ce qui concerne la détection des besoins en formation que 17% des réponses des entreprises sont plutôt satisfaisantes et 67% ne représentent aucun problème et 17% représentent non réponse ;
- ⊕ On remarque en ce qui concerne la considération des attentes au niveau de la détermination des besoins en formation que 33% des réponses des entreprises sont plutôt satisfaisantes et 33% ne représentent aucun problème et 33% représentent non réponse ;
- ⊕ On observe en ce qui concerne l'existence d'un plan de formation que 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 83% ne représentent aucun problème et 17% représentent non réponse ;
- ⊕ On constate en ce qui concerne la définition du budget consacré à la formation que 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 83% ne représentent aucun problème et 17% représentent non réponse ;
- ⊕ On remarque en ce qui concerne l'établissement des critères d'évaluation des formations et des stagiaires que 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 17% représentent certaine amélioration est nécessaire et 67% ne représentent aucun problème ;
- ⊕ On constate en ce qui concerne la vérification des compétences des salariés s'améliorent avec la formation, 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 83% représentent aucun problème ;
- ⊕ On constate en ce qui concerne la définition des critères de choix des formateurs que 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 67% représentent aucun problème et 17% représentent non réponse ;
- ⊕ On remarque en ce qui concerne la mise en place d'une politique de formation que 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 17% sont plutôt satisfaisantes et 67% représentent aucun problème ;
- ⊕ On constate en ce qui concerne l'implication de tous les salariés dans la formation que 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 17% sont plutôt satisfaisantes 67% représentent aucun problème ;
- ⊕ On constate en ce qui concerne l'estimation des coûts des formations que 17% des réponses des entreprises disent ce n'est pas notre rôle et 67% représentent aucun problème et 17% représentent non réponse.

5) L'ÉVALUATION :

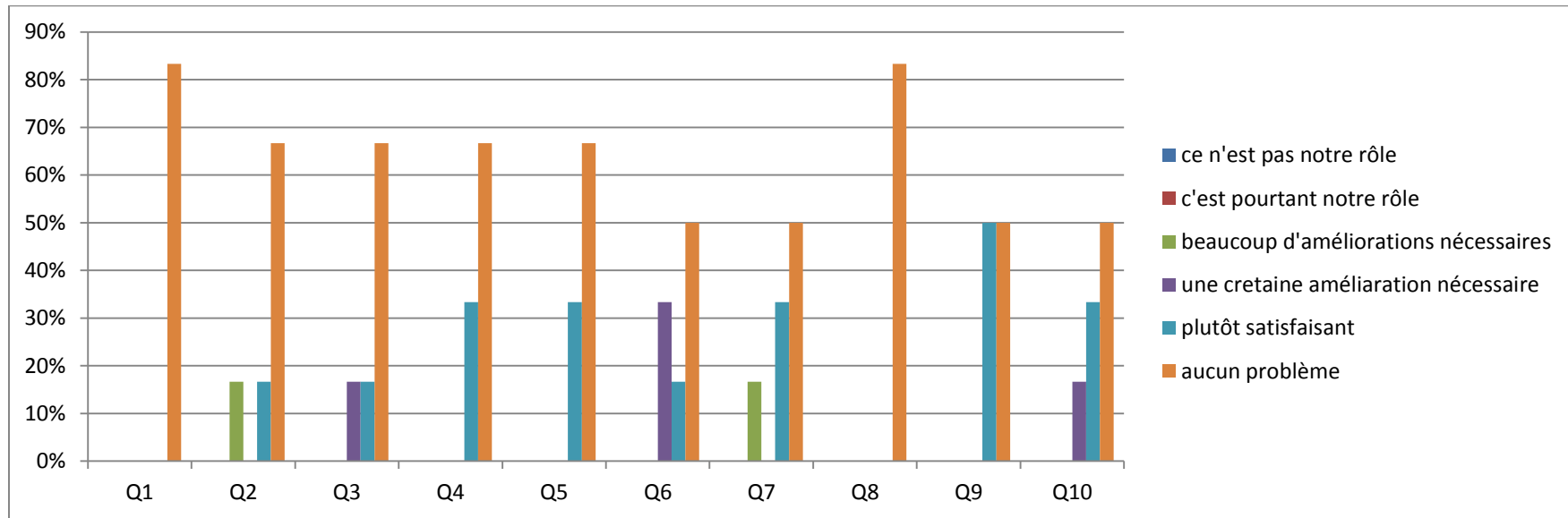
L'ÉVALUATION								
Questions		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	Sans réponse
Définissez-vous aux salariés les objectifs individuels et collectifs ?	Q1	0%	0%	17%	17%	0%	67%	0%
Évaluez-vous l'atteinte des objectifs	Q2	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Le personnel et son potentiel son- il, prise en considération lors de la fixation des objectifs	Q3	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%
Réalisez-vous les entretiens d'évaluation ?	Q4	17%	0%	0%	0%	50%	33%	0%
Expliquez-vous les objectifs de ces évaluations ?	Q5	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Informez-vous les salariés sur leurs critères d'évaluation ?	Q6	0%	0%	0%	17%	33%	50%	0%
Recueillez-vous les avis des salariés sur les entretiens d'évaluation ?	Q7	0%	0%	17%	17%	17%	50%	0%
Le salarié dispose-t-il de recours en cas d'installation des résultats de l'évaluation ?	Q8	0%	0%	17%	0%	17%	33%	33%



- ⊕ On constate en ce qui concerne la définition des objectifs individuels et collectifs aux salariés que 17% des réponses des entreprises disant beaucoup d'amélioration est nécessaire et 17% représentent certain amélioration est nécessaire et 67% représentent aucun problème.
- ⊕ On constate en ce qui concerne l'évaluation d'atteinte des objectifs que 83% des réponses des entreprises disant aucun problème et 17% sans réponse.
- ⊕ On constate en ce qui concerne, la prise en considération de personnel et son potentiel lors de la fixation des objectifs que 33% des réponses des entreprises sont satisfaisante et 67% représentent aucun problème.
- ⊕ On constate en ce qui concerne la réalisation des entretiens d'évaluation que 17% des réponses des entreprises disant ce n'est pas notre rôle et que 50% sont plutôt satisfaisante et 33% représentent aucun problème.
- ⊕ On constate en ce qui concerne l'explication des objectifs de ces évaluations aux salariés que 50% des réponses des entreprises sont plutôt satisfaisantes et que 50% ne représentent aucun problème.
- ⊕ On constate en ce qui concerne l'information des les salariés sur critères d'évaluation que 17% des réponses des entreprises sont disant que une certain amélioration est nécessaire et 33% sont plutôt satisfaisantes et 50% ne représentent aucun problème.
- ⊕ On constate en ce qui concerne Le recueil des avis des salariés sur les entretiens d'évaluation 17% des réponses des entreprises sont disant que beaucoup amélioration est nécessaire et 17% représentent que une certain amélioration est nécessaire et 17% sont plutôt satisfaisantes et 50% représentent aucun problème ;
- ⊕ On constate en ce qui concerne La disposition du salarié de recours en cas d'installation des résultats de l'évaluation que 17% des réponses des entreprises disant que beaucoup d'amélioration est nécessaire et 17% sont plutôt satisfaisantes et 33% représentent aucun problème et 33% sans réponse.

6) LA COMMUNICATION :

LA COMMUNICATION								
Questions		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	Sans reponse
-Réservez-vous un lieu d'affichage précis et connu par tous les employés dans l'entreprise ?	Q1	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
-Informez-vous le personnel sur les activités de l'entreprise ?	Q2	0%	0%	17%	0%	17%	67%	0%
Informez-vous le personnel sur la stratégie de l'entreprise ?	Q3	0%	0%	0%	17%	17%	67%	0%
Informez-vous le personnel sur les objectifs de l'entreprise ?	Q4	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%
Informez-vous le personnel sur les résultats de l'entreprise ?	Q5	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%
Informez-vous le personnel sur le résultat de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs ?	Q6	0%	0%	0%	33%	17%	50%	0%
Informez-vous le personnel sur les postes vacants et les mobilités internes ?	Q7	0%	0%	17%	0%	33%	50%	0%
Organisez-vous une information descendante adaptée aux besoins des destinataires ?	Q8	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Prenez vous en considération l'information remontante pour détecter les évolutions du climat social ?	Q9	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Prenez vous en considération les avis et des propositions des salariés ?	Q10	0%	0%	0%	17%	33%	50%	0%

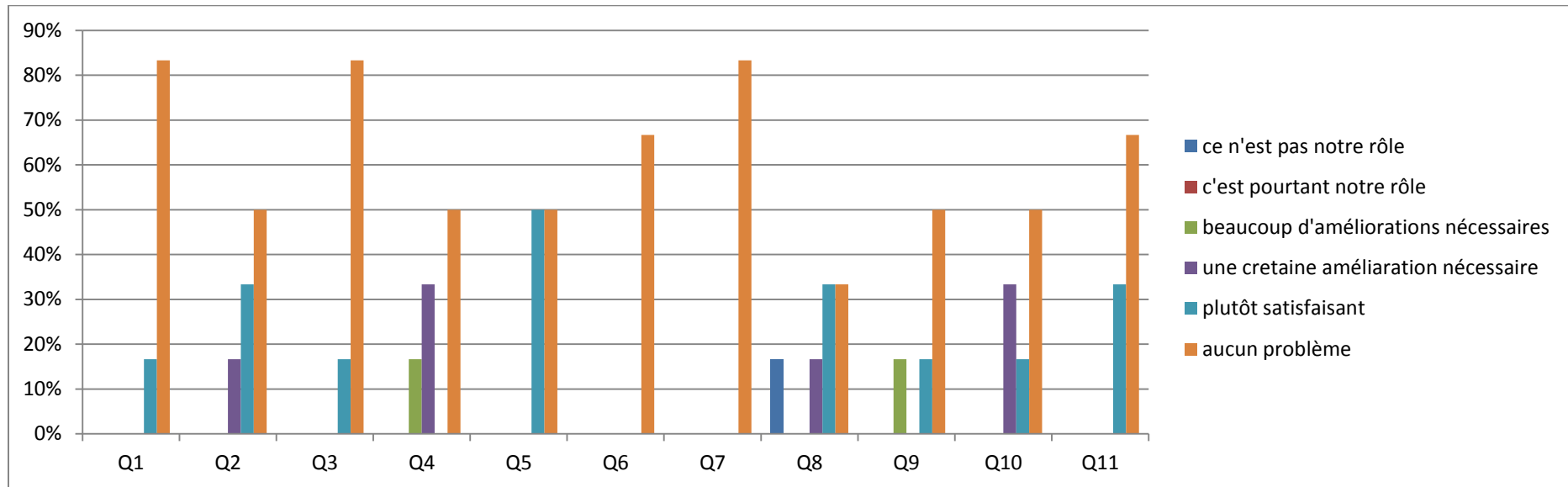


- ⊕ Pour la première question concernant la réservation d'un lieu l'affichage précis et connu par tous les employés dans les locaux de l'entreprise on constate que 83% des entreprises interrogées ne souffrent d'aucun problème et 17% des entreprises n'ont pas répondu à la question.
- ⊕ Pour la deuxième question qui s'appuie sur l'information du personnel sur les activités de l'entreprise 17% des entreprises interrogées proclament une nécessité d'amélioration dans ce domaine et 17% réclament que ce processus d'information est plutôt satisfaisant tandis que 67% ne souffrent d'aucun problème.
- ⊕ Pour la troisième question qui concerne l'information du personnel sur la stratégie de l'entreprise 17% des entreprises affirment qu'une certaine amélioration est nécessaire et 17% des entreprises réclament que la circulation de ce type d'information au sein de l'entreprise est plutôt satisfaisante tandis que 67% des entreprises enquêtées ont répondu qu'ils n'ont aucun problème.
- ⊕ Pour la quatrième question qui concerne l'information du personnel sur les objectifs de l'entreprise 67% des entreprises réclament que les salariés sont informés sur les objectifs de l'entreprise et 33% proclament que ce processus d'information est plutôt satisfaisant.
- ⊕ Pour la cinquième question évoque l'information du personnel sur les résultats dégagés par l'entreprise 67% des entreprises interrogées ne souffrent d'aucun problème tandis que 33% des entreprises ont répondu que ce processus d'information est plutôt satisfaisant ;
- ⊕ Pour la sixième question concernant l'information du personnel sur le résultat de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs 33% des entreprises affirment la nécessité d'une certaine amélioration dans ce type de communication 17% des entreprises ont répondu qu'il est plutôt satisfaisant tandis que 50% des entreprises ne souffrent d'aucun problème ;

- ⊕ Pour la septième question concernant l'information du personnel sur les postes vacants et les mobilités internes 17% des entreprises déclarent que beaucoup d'améliorations nécessaires dans ce domaine de communication 33% des entreprises déclarent que ce processus d'information est plutôt satisfaisant et 50% des entreprises informent le personnel sur les postes vacants et les mobilités internes.
Pour la huitième question qui concerne l'adaptation de l'information descendante au besoin du destinataire 83% des entreprises adaptent une information descendante qu'il permet au décideur d'informer et de faire participer les exécutants à sa décision, et 17% des entreprises n'ont pas répondu à cette question ;
- ⊕ Pour la neuvième question qui évoque la prise en considération l'information remontante pour la détection les évolutions du climat social 50% des entreprises ont affirmées que c'est plutôt satisfaisant tandis que 50% des entreprises ne souffre d'aucun problème ;
- ⊕ Pour la dixième question concernant la prise en considération des avis et des propositions des salariés on constate que 17% des entreprises confirme de certain améliorations sont nécessaires et 33% des entreprises que la prise en considération des avis et propositions des salariés est plutôt satisfaisante, tandis que 50% des entreprises ne souffrent d'aucun problème la dessus.

7) CLIMAT SOCIAL :

Questions		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	Sans réponse
Disposez-vous d'un règlement interne au sein de l'entreprise ?	Q1	0%	0%	0%	0%	17%	83%	0%
Prévoyez-vous l'impact des démissions sur le climat social ?	Q2	0%	0%	0%	17%	33%	50%	0%
Mettez vous en place des procédures de suivi de l'absentéisme ?	Q3	0%	0%	0%	0%	17%	83%	0%
Mettez-vous en place des indicateurs de mesure du climat social	Q4	0%	0%	17%	33%	0%	50%	0%
Tenez vous en compte les réclamations des salariés ?	Q5	0%	0%	0%	0%	50%	50%	0%
Faites vous des négociations avec les organisations syndicales	Q6	0%	0%	0%	0%	0%	67%	33%
Existe-t-il des représentants du personnel dans l'entreprise ?	Q7	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Accueillez-vous ces représentants pour établir des relations d'informations ?	Q8	17%	0%	0%	17%	33%	33%	0%
Évaluez-vous la cohérence des équipes de travail ?	Q9	0%	0%	17%	0%	17%	50%	17%
Analysez-vous les causes de conflits au sein de l'entreprise ?	Q10	0%	0%	0%	33%	17%	50%	0%
Mettez vous en place des mesures disciplinaires applicables à l'ensemble du personnel ?	Q11	0%	0%	0%	0%	33%	67%	0%

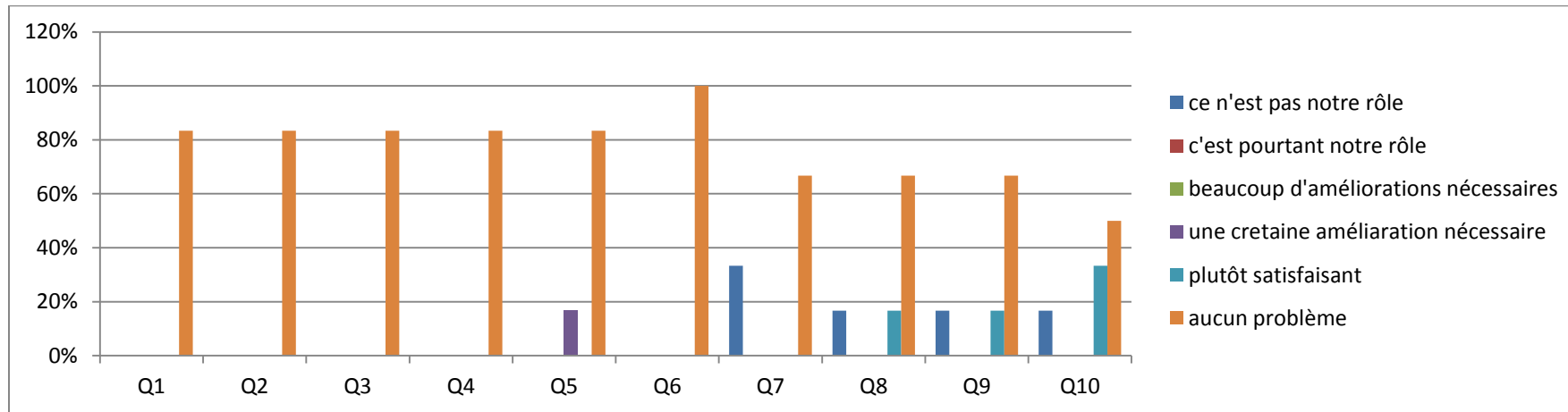


- ⊕ Pour la question concernant la disponibilité d'un règlement interne au sein de l'entreprise : la majorité des entreprises à raison de 83% ont répondu par « aucun problème », le reste a répondu par « plutôt satisfaisant ».
- ⊕ Pour la question de la prévoyance de l'impact des démissions sur le climat social les résultats étaient comme suite :
 - 17% ont répondu par : une certaine amélioration
 - 33% ont répondu par : plutôt satisfaisant.
 - 50% ont répondu par : aucun problème.
- ⊕ Pour la mise en place des procédures de suivi d'absentéisme : 17% des entreprises interrogées ont répondu que leur procédure est plutôt satisfaisante, contre 83% qui n'ont aucun problème à ce stade là.
- ⊕ Pour la question concernant la mise en place des indicateurs de mesure du climat social les réponses étaient comme suite :
 - 17% des entreprises ont beaucoup d'amélioration à faire à ce niveau là.
 - 33% des entreprises ont besoin d'une certaine amélioration.
 - 50% n'ont aucun problème.

- ⊕ Pour la question qui traite les réclamations des salariés :
 - 50% des entreprises prennent ces réclamations de manière plutôt satisfaisante.
 - 50% n'ont aucun problème à ce niveau.
- ⊕ Pour la question concernant la négociation avec les organismes syndicaux, 67% ont répondu par aucun problème et 33% n'ont pas répondu à cette question.
- ⊕ Pour la question concernant les représentants du personnel : 83 % des entreprises n'ont aucun problème c'est à dire ils ont un représentant du personnel, 17 % n'ont pas répondu à cette question.
- ⊕ Pour la question concernant l'accueil des représentants du personnel pour établir des relations d'information les résultats étaient comme suit :
 - 17% ce n'est pas notre rôle.
 - 17% certaine amélioration nécessaire.
 - 33% plutôt satisfait.
 - 33% aucun problème.
- ⊕ Pour la question qui traite l'analyse des causes des conflits les réponses étaient comme suite :
 - 33% ont répondu par "une certaine amélioration est nécessaire".
 - 17 % ont répondu par "plutôt satisfaisant".
 - 50 % n'ont aucun problème.
- ⊕ Pour la question concernant l'évaluation de la cohérence des équipes de travail les réponses étaient comme suit :
 - 17% ont répondu par beaucoup d'amélioration sont nécessaire.
 - 17% le font de manière plutôt satisfaisante.
 - 50% n'ont aucun problème.
 - 17% n'ont pas répondu.
- ⊕ 67% des entreprises interrogées mettent en place des mesures disciplinaires applicables à l'ensemble du personnel. Contre 33% des entreprises qui l'applique de façon plutôt satisfaisante.

8) LA PRÉSENTATION DES SALAIRES :

Questions		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	non reponse
La mise en place des élections est-elle affichée dans l'entreprise ?	Q1	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Est-il porté à la connaissance du personnel les modalités d'organisation du vote?	Q2	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
L'employeur affiche-il la liste des candidatures ?	Q3	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Les résultats des élections (1ère et 2ème tour) sont-ils affichés ?	Q4	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Un procès verbal est-il établi et affiché ?	Q5	0%	0%	0%	17%	0%	83%	0%
Le procès verbal est-il envoyé à l'inspection du travail ?	Q6	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Est-il octroyé des heures de délégation aux DP, aux CE ou aux DS ?	Q7	33%	0%	0%	0%	0%	67%	0%
Est-il mis des panneaux d'affichage à leur disposition ?	Q8	17%	0%	0%	0%	17%	67%	0%
Un local est-il mis à la disposition des DP, au CE ou DS lorsqu'ils en ont besoin ?	Q9	17%	0%	0%	0%	17%	67%	0%
Les DP, la CE ou les DS sont-ils consultés en matière de FP?	Q10	17%	0%	0%	0%	33%	50%	0%

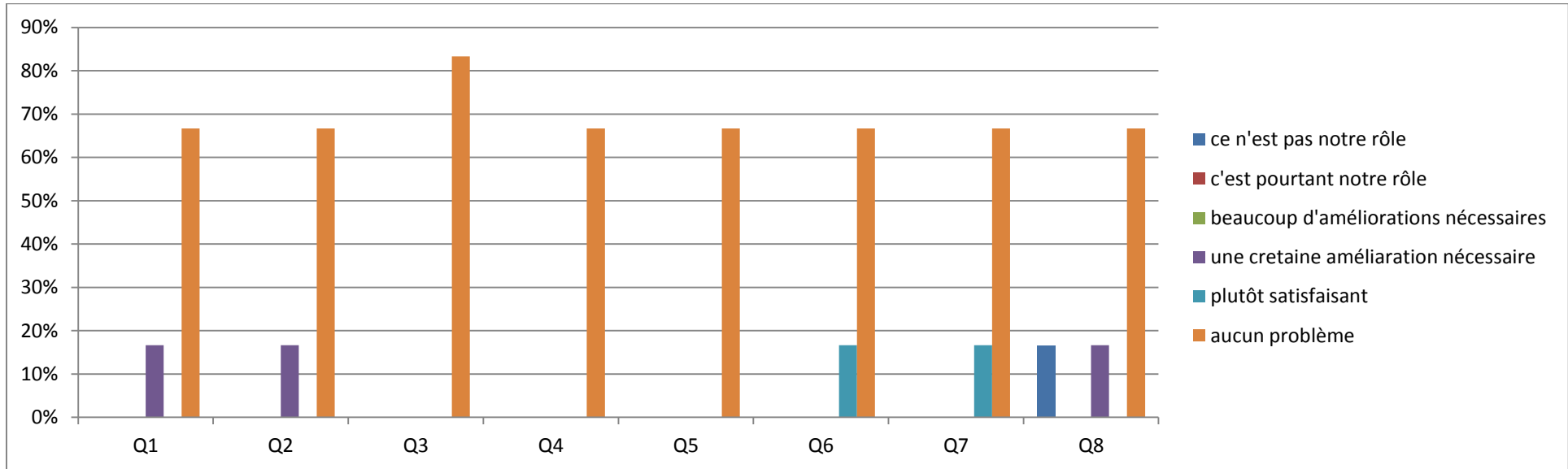


- ⊕ 83% des entreprises n'ont aucun problème dans la mise en place des sélections n'est pas affichée tandis 17% d'entre eux n'ont pas répondu aux questions ;
- ⊕ 83% des entreprises n'ont aucun problème pour porter à la connaissance du personnel les modalités d'organisation du vote, tandis que 17% d'entre eux n'ont pas répondu aux questions ;
- ⊕ 83% des entreprises affichent la liste des candidatures au sein de l'entreprise, tandis que 17% d'entre eux n'ont pas répondu aux questions ;
- ⊕ 83% des entreprises affichent les résultats des élections au sein de l'entreprise, tandis que 17% d'entre eux n'ont pas répondu aux questions ;
- ⊕ 83% des entreprises affichent et établissent le procès verbal, et 17% d'entre eux sollicitent beaucoup d'amélioration ;
- ⊕ La totalité des entreprises envoient le procès de verbal à l'inspection de travail ;
- ⊕ 67% des entreprises octroient des heures de délégation aux DP, Aux CE ou Aux DS, tandis que 33% d'entre eux ne considèrent pas cette pratique comme leur rôle ;
- ⊕ 67% des entreprises mettent à la disposition des DP, CE, ou DS des locaux et des panneaux d'affichages, tandis que 17% d'entre eux sollicitent beaucoup d'amélioration et 17% des entreprises ne considèrent pas cette pratique comme leur rôle ;

⊕ 50% des entreprises consultent les DP, la CE ou les DS en matière de FP, tandis que 33% d'entre eux sollicitent beaucoup d'amélioration et 17% des entreprises ne considèrent pas cette pratique comme son rôle

9) LES CONDITIONS DE TRAVAIL :

Questions		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	Sans réponse
Est-ce que vous réservez un budget pour la sécurité des salariés ?	Q1	0%	0%	0%	17%	0%	67%	17%
Estimez-vous le coût pour assurer la sécurité au travail ?	Q2	0%	0%	0%	17%	0%	67%	17%
Sensibilisez-vous les salariés pour lutter contre les accidents du travail ?	Q3	0%	0%	0%	0%	0%	83%	17%
Évaluez-vous les causes des accidents du travail ?	Q4	0%	0%	0%	0%	0%	67%	33%
Suivez-vous une politique pour diminuer le nombre d'accidents du travail ?	Q5	0%	0%	0%	0%	0%	67%	33%
Prenez vous en compte les réclamations en ce qui concerne leurs conditions de travail ?	Q6	0%	0%	0%	0%	17%	67%	17%
Prenez vous en compte leurs recommandations en ce qui concerne leurs conditions de travail ?	Q7	0%	0%	0%	0%	17%	67%	17%
Avez-vous nommé une personne responsable de la sécurité au travail ?	Q8	17%	0%	0%	17%	0%	67%	0%

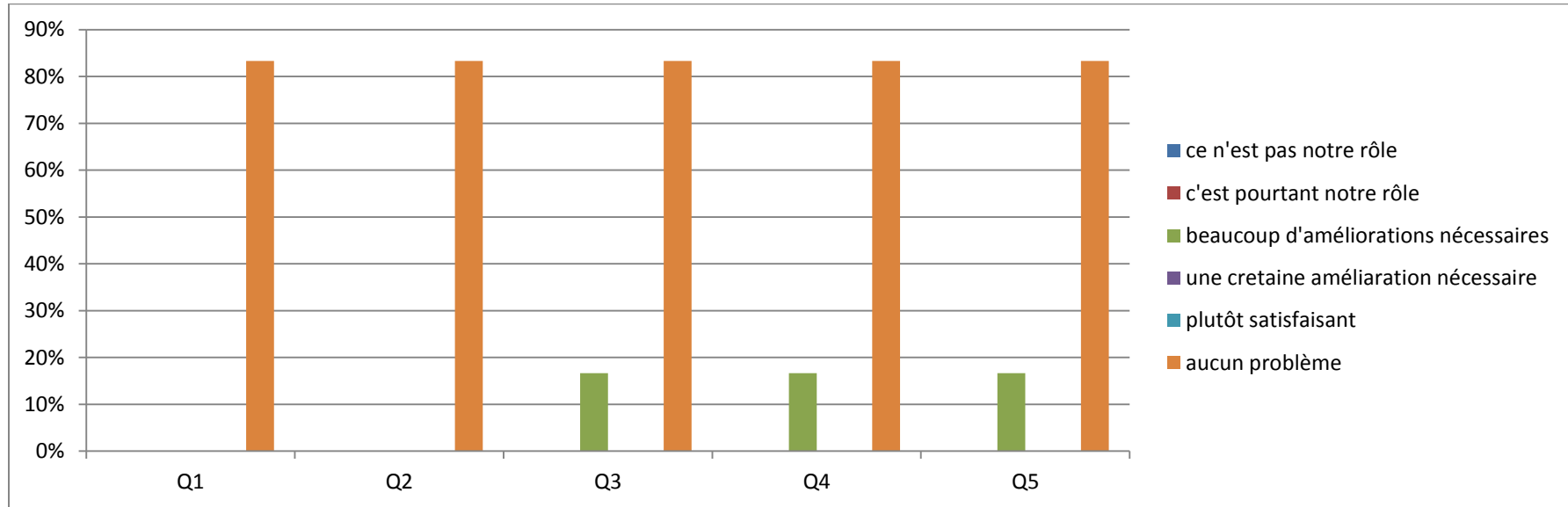


- ⊕ Pour la première question concernant la réservation d'un budget pour la sécurité des salariés on constate que 17% des entreprises interrogées confirme que certaines améliorations sont nécessaires et 66% des entreprises allouent un budget pour la sécurité des salariés et 17% des entreprises n'ont pas répondu à cette question.
- ⊕ Pour la deuxième question qui repose sur l'estimation des coûts pour assurer la sécurité au travail 17% des entreprises réclament que certaines améliorations sont nécessaires dans ce domaine et 66% des entreprises procèdent à l'estimation des coûts liés à la sécurité au travail et 17% n'ont pas répondu à cette question.
- ⊕ Pour la troisième question sur la sensibilisation des salariés pour la lutte contre les accidents de travail 83% des entreprises déclarent qu'elles n'ont aucun problème sur la sensibilisation des salariés pour la lutte contre les accidents de travail et 17% des entreprises n'ont pas répondu à cette question.
- ⊕ Pour la quatrième question qui porte sur l'évaluation des causes des accidents au travail 67% des entreprises appliquent cette évaluation et 33% des entreprises n'ont pas répondu à la question.
- ⊕ Pour la cinquième question qui concerne la politique pour diminuer le nombre d'accidents du travail 67% des entreprises appliquent cette politique et 33% des entreprises n'ont pas répondu à la question.
- ⊕ Pour la sixième question concernant la prise en considération des réclamations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail 17% des entreprises considèrent que c'est plutôt satisfaisant et 67% des entreprises prennent en considération les réclamations des salariés et 17% des entreprises n'ont pas répondu à la question.

- ⊕ Pour la septième question qui concerne la prise en compte des recommandations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail 17% des entreprises considèrent que ce processus est plutôt satisfaisant et 67% prennent en considération ces réclamations et 17% n'ont pas répondu à la question.
- ⊕ Pour la huitième question qui concerne la nomination d'un responsable de la sécurité de travail 17% des entreprises considèrent que ce n'est pas leur rôle et 17% des entreprises déclarent que certaines améliorations sont nécessaires et 67% des entreprises interrogées nomment un responsable pour la sécurité au travail.

10) LA GESTION DES DONNÉES DU PERSONNEL

La gestion des données du personnel								
Questions		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	Sans réponse
Gérez-vous les données du personnel ?	Q1	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,83	0,17
Respectez-vous la confidentialité des données du personnel ?	Q2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,83	0,17
Gérez-vous les données du personnel via un système de formation ?	Q3	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,83	0,00
Mettez-vous en place un système sécurisant ces données ?	Q4	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,83	0,00
En cas d'existence d'un système d'information, est-ce qu'il est actualisé régulièrement ?	Q5	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,83	0,00

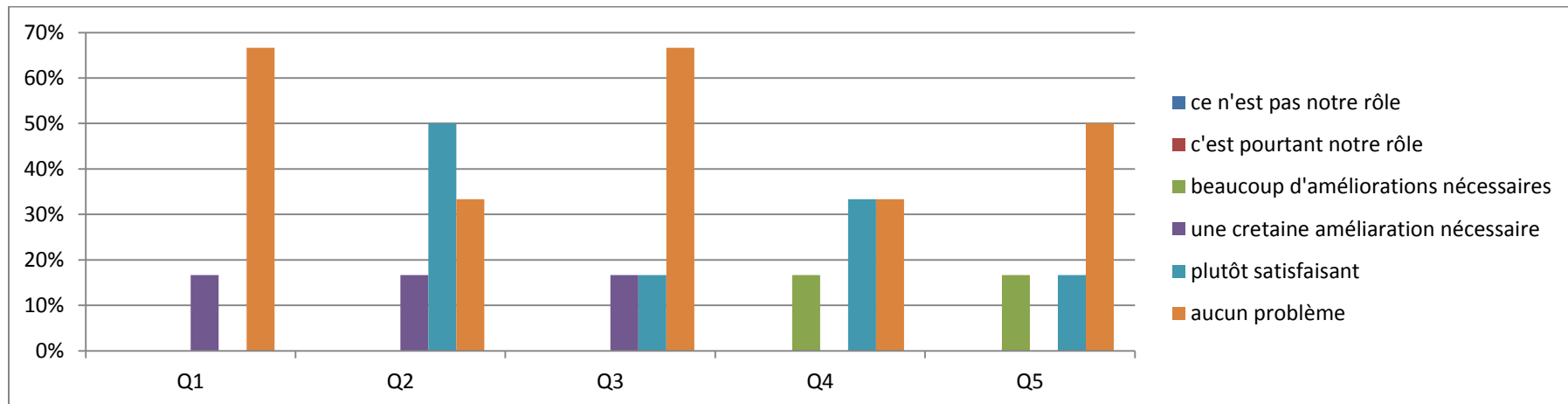


Au niveau de la gestion des données du personnel, les entreprises sont de plus en plus performantes, puisque la totalité des entreprises ont répondu qu'elles n'ont aucun problème à hauteur de 83%. Pour mieux expliquer cela on va procéder à une analyse de question par question :

- Pour la 1ère et la 2ème question, 83% des entreprises n'ont aucun problème et 17% n'ont pas de réponse à notre question ;
- Pour la 3ème, la 4ème et la 5ème question, 83% des entreprises n'ont aucun problème et 17% nécessitent des améliorations.

11) GESTION DES CARRIÈRES :

Questions		ce n'est pas notre rôle	c'est pourtant notre rôle	beaucoup d'améliorations nécessaires	une certaine amélioration nécessaire	plutôt satisfaisant	aucun problème	Sans réponse
Suivez-vous une politique de gestion de carrière ?	Q1	0%	0%	0%	17%	0%	67%	17%
Le processus de gestion de carrière est-il formalisé par un document officiel ?	Q2	0%	0%	0%	17%	50%	33%	0%
Ce processus de gestion des carrières est-il diffusé et expliqué à l'ensemble des personnels ?	Q3	0%	0%	0%	17%	17%	67%	0%
Existe-t-il des projets en matière de développement de la gestion de carrières ?	Q4	0%	0%	17%	0%	33%	33%	17%
Existe-t-il une équipe de la gestion de ces projets ?	Q5	0%	0%	17%	0%	17%	50%	17%



- ⊕ 67% des entreprises interrogées suivent une politique de gestion de carrières, 17% ont besoin d'une certaine amélioration, par contre 17 % n'ont pas répondu à cette question.
- ⊕ Pour la question concernant la formalisation du processus de gestion de carrière les résultats étaient comme suite :
 - 50 % ont répondu par plutôt satisfaisant,
 - 17 % par une amélioration est nécessaire,
 - 33 % n'ont aucun problème à ce stade là.
- ⊕ 67 % des entreprises interrogées n'ont aucun problème au niveau de la diffusion et explication du processus de gestion de carrière, 17% le font d'une manière plutôt satisfaisante alors que les 17% restantes ont besoin d'une certaine amélioration.
- ⊕ 33% des entreprises interrogées disposent des projets en matière de développement de la gestion des carrières, 33 % le font d'une manière plutôt satisfaisante alors que 17% ont besoin de beaucoup d'amélioration et enfin les 17% restante n'ont pas répondu à cette question.
- ⊕ 50% des entreprises interrogées dispose d'une équipe de gestion de carrières, 17 % le font d'une manière plutôt satisfaisante alors que les 17% ont besoin de beaucoup d'amélioration, enfin les 17 % n'ont pas à cette question.

CONCLUSION

Si nous avons traité durant ce projet et le présent rapport ce qui est nécessaire pour l'analyse comparative via statistique et l'audit social, il faut signaler également que cette analyse présente des limites au niveau des données collectées, ces dernières demeurent une analyse descriptive et analytique qui ne permet pas d'établir un modèle représentatif. Donc il est important d'avoir des informations quantitatives qui traduisent la dynamique de la gestion des ressources humaines.

En effet, l'audit social a révélé qu'il s'agit d'une fonction extrêmement complexe en raison de la diversité des éléments qui la composent et de la multiplicité des opérations à réaliser pour la mettre en œuvre ainsi que les informations demeurent insuffisantes. Sans nier que cet audit nous a permis de détecter les problèmes et risques éventuels qui sont de nature différents : erreurs, fraudes, coûts supplémentaires, dysfonctionnement, absence des procédures normalisées... qui sont liées au fonctionnement de service gestion des ressources humaines.

A cet égard, l'analyse portée sur 98 questions réparties sur 11 domaines de GRH, synthétise les constats issus de notre étude et met en lumière les anomalies détectées ainsi que les risques inhérents. En effet, pour l'ensemble des sociétés étudiées, on a détecté théoriquement 88

faiblesses de systèmes répartis à raison de : 19 faiblesses de recrutement, 3 faiblesses d'intégration, 9 faiblesses de rémunération, 9 faiblesses de formation, 10 faiblesses d'évaluation, 6 faiblesses de communication, 8 faiblesses de climat social, 7 faiblesses de présentation salariale, 6 faiblesses de condition, de travail, 6 faiblesses de gestion des données, 6 faiblesses de gestion des carrières.

Par secteur d'activité, on a constaté que la majorité des faiblesses et risques de système GRH se trouve dans le secteur de pêche, tandis que le secteur agroalimentaire représente moins de risque. D'ailleurs la société MARONA représente 33,67% de risque globaux, la société ZINITH PHARMA 7,14% des risques globaux, la société AI OMRANE 25,51% des risques, la société CIMENT DU MAROC 8,16%, la société AVEIRO 6,12% des risques, et l'hôtel SAHARA reprisent 9,18% de risque globale.

Enfin, la nature qualitative de questionnaire administré au sein de ces sociétés, la divergence de secteur, la subjectivité des réponses ainsi que l'insuffisance de l'échantillon pris, ont rendu la comparabilité entre les entreprises assez difficiles, chose qui impose d'avoir plus de détail pour une analyse complémentaire entre les sociétés.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

- Code de travail Marocain ;
- NM 00.5.600 « Système de Management des Aspects Sociaux dans l'entreprise (SMAS) - Exigences »
- NM 00.5.610 « Audit Social- Généralités » - NM 00.5.800 « Système de management de santé et sécurité au travail »
- SA 8000 « Norme mondiale définissant la responsabilité sociale et le respect de
- critères éthiques dans les activités d'entreprises et d'organisations »
- ISO 9001 version 2000 « Système de management de la qualité- Exigences » - ISO 14001 « Système de management environnemental- spécifications et lignes directrices pour son utilisation »

Annexes

Annexes

Tableau des références :

Il s'agit d'illustrer l'ensemble des normes, des lois, des références qui servent de base dans l'audit social :

RUBRIQUES	QUESTIONS	CE QUI DIT LA NORME ?
LE RECRUTEMENT	Est-ce que votre processus de recrutement permet d'attirer les bons candidats ?	Un processus de recrutement mal orienté risque d'écarter des bons profils et des candidats compétents. Ainsi de priver l'entreprise de profils qui peuvent apporter richesse et innovation.
	Est-ce que votre processus de recrutement permet de garder les recrutés ?	
	Recourez-vous aux offres de services ? (candidatures spontanées, dossiers de stagiaires, anciens salariés de l'entreprise, internet...)	Après avoir déterminé le profil recherché du candidat, il est nécessaire de planifier les méthodes qui seront utilisées pour créer une banque de candidats intéressants. A cet égard, il est recommandé à la société de choisir plusieurs sources de recrutement afin de cibler un plus grand éventail de candidats potentiels.
	Formalisez-vous une demande de recrutement ?	le non formalisation de la demande de recrutement : > risque de non respect des instructions émis par la direction. >Risque recrutement inadapté aux besoins de la société ; >le personnel n'est pas embauché (ou licencié) conformément aux instructions de la direction.
	Rédigez-vous des fiches de postes pour faciliter le recrutement ?	<ul style="list-style-type: none"> - Cet outil permet de clarifier les responsabilités, les résultats attendus liés aux tâches pour chacun des postes de la société. et d'identifier le niveau de scolarité souhaité et les compétences nécessaires pour occuper les différentes fonctions. Donc il est important d'établir une cohérence et un équilibre entre les responsabilités et les exigences ; - En absence de fiche de poste: <ul style="list-style-type: none"> ⊕ le salarié ignore les tâches et les objectifs de son travail ; ⊕ risque de payer un salaire sur des tâches fictives donc une perte de

		temps et d'argent ;
	Formalisez-vous les critères de sélection aux postes concernés ?	<ul style="list-style-type: none"> - Objectiver la sélection dans la mesure où la sélection doit s'appuyer uniquement sur les compétences identifiées dans les fiches de postes. - Identifier les critères essentielles, souhaitables et obligatoire à la sélection des salariés ; - Faire le tri entre les dossiers reçu dont l'objectif est de parvenir à éliminer les candidatures non convenables ;
	Recueillez-vous toutes les informations nécessaires à la sélection des candidats ?	<ul style="list-style-type: none"> - la sélection d'un bon candidat est tributaire de la collecte des informations sur le candidat ; - les informations collectés sur le candidate servent de base de comparaison avec les critères de sélections déjà fixé par la société ; - le non collecte des informations : <ul style="list-style-type: none"> ⊕ risque de sélectionner un candidat inadéquat avec les profils recherchés par la société ;
	Savez-vous mener un entretien ?	<ul style="list-style-type: none"> - la vérification des caractéristiques des candidats ; - la présentation de poste de candidat (compétences, formation...)
	Est-ce que vous faites des tests de recrutement ?	L'importance de teste est d'écarter les candidats ayant un niveau de qualification (compétence) insuffisant ou plus élevé que nécessaire ;
	Estimez-vous le cout de recrutement ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le budget de recrutement doit être raisonnable et justifié; - La société doit maitriser le budget de recrutement car il est couteux, et elle doit éviter des frais inutiles.
	Minimisez-vous le cout de recrutement ?	
	Toutes les dépenses relatives au recrutement sont-elles justifiées ?	
LA REMUNERATION	La politique de rémunération est-elle bien définit et expliquée aux salariés ?	<p>La société est recommandée de donner aux nouveaux recrutés, des supports d'informations dans lesquels elle informe les salariés sur la politique de rémunération.</p> <p>L'explication de la politique de rémunération permet à l'employé de bien</p>

		connaître ses droits et ses obligations en matière de rémunération.
Les salariés sont-ils payés au moins au SMIG chaque mois ?		<p>Selon l'article 345 de Code de travail: « Le salaire est librement fixé par accord direct entre les parties ou par convention collective de travail, sous réserve des dispositions légales relatives au salaire minimum légal ».</p> <p>Selon l'article 356 : « le salaire minimum légal ne peut être inférieur aux montants fixés par voie réglementaire pour les activités agricoles et non agricoles après avis des organisations professionnelles des employeurs et des organisations syndicales des salariés les plus représentatives ».</p>
Le paiement des salaires s'effectue à intervalle régulier ?		Selon l'article 363 de Code de travail : « Le salaire doit être payé au moins deux fois par mois, à seize jours au plus d'intervalle, aux ouvriers et au moins une fois par mois aux employés »
Avez-vous une grille salariale formalisée ?		Selon l'article 105 de Code de Travail : « les coefficients hiérarchiques afférents aux différents niveaux de qualification professionnelle ; ces coefficients, appliqués au salaire minimum du salarié sans qualification, servent à déterminer les salaires minima pour les autres catégories de salariés en fonction de leurs qualifications professionnelles »
Révisiez-vous régulièrement cette grille ?		
Les salarié placés dans des situations identiques sont-t-ils rémunérés au même niveau ?		<ul style="list-style-type: none"> - Selon l'article 105 de Code de Travail : (les éléments ci-après du salaire applicable à chaque catégorie professionnelle : <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Les modalités d'application du principe « à travail de valeur égale, salaire égal ») - Les droits protégés et dont l'exercice, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise, est garanti par la présente loi comprennent les droits contenus dans les conventions internationales du travail ratifiées d'une part, et les droits prévus par les conventions principales de l'organisation internationale du travail, qui comprennent notamment : <ul style="list-style-type: none"> ⊕ L'égalité de salaire ;

Les avantages en nature, les commissions, les pourboires et les primes obligatoires sont-ils considérés comme des éléments de rémunération ?	<p>Selon l'article 57 de Code de Travail : « entrent en ligne de compte pour le calcul de l'indemnité de licenciement, le salaire proprement dit et ses accessoires énumérés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> 3) Primes et indemnités inhérentes au travail ; 4) Les avantages en nature ; 5) Les commissions et les pourboires.
Le taux de majorations conventionnel des heures supplémentaires est-il respecté ?	<p>Selon l'article 201 de Code du Travail : Quel que soit le mode de rémunération du salarié, les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire de 25 % si elles sont effectuées entre 6 heures et 21 heures pour les activités non agricoles et entre 5 heures et 20 heures pour les activités agricoles, et de 50 % si elles sont effectuées entre 21 heures et 6 heures pour les activités non agricoles et entre 20 heures et 5 heures pour les activités agricoles.</p> <p>La majoration est portée respectivement à 50 % et à 100 % si les heures supplémentaires sont effectuées le jour du repos hebdomadaire du salarié, même si un repos compensateur lui est accordé.</p>
L'employeur remet-t-il à chaque paiement du salaire une fiche de paie au salarié ?	<p>Selon l'article 370 de Code de Travail : « Tout employeur est tenu de délivrer à ses salariés, au moment du règlement des salaires, une pièce justificative dite "bulletin de paie " qui doit mentionner obligatoirement les indications fixées par l'autorité gouvernementale chargée du travail »</p>
Est-ce que les fiches délivrées aux salariés respectent elles toutes les conditions (informations sur le salarié, informations et renseignements sur l'employeur, CNSS...)	<p>Selon le Circulaire du 30 juin 2005 relative à la simplification du bulletin de paie, les fiches délivrées aux salariés : « Apparaissent obligatoirement sur le bulletin de paie les informations concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ l'employeur (nom, adresse, numéro d'immatriculation, code APE, numéro Siret...); ⊕ le salarié (nom, emploi occupé, position dans la classification de la convention collective); ⊕ l'URSSAF ou la MSA (Mutualité sociale agricole) auprès de laquelle

		<p>les cotisations sont versées ;</p> <p>⊕ la convention collective applicable.</p>
	Le bulletin de paie comporte-t-il le nombre d'heures rémunérées au taux normal et le nombre d'heures supplémentaires, en mentionnant le ou les taux appliqués aux heures correspondantes ?	<p>Selon le Circulaire du 30 juin 2005 relative à la simplification du bulletin de paie, celui-ci doit Figurer également :</p> <p>les éléments composant la rémunération brute, à savoir le nombre d'heures de travail, la quantité d'heures payées au taux normal et celles majorées (pour heures supplémentaires ou travail de nuit par exemple) en mentionnant le ou les taux appliqués, les accessoires du salaire soumis à cotisations (prime d'ancienneté, de bilan, pourboires, indemnité de précarité...);</p>
	Le bulletin de paie comporte-t-il la période de travail et nombre total d'heures de travail correspondant à la rémunération versé ?	<p>Selon le Circulaire du 30 juin 2005 relative à la simplification du bulletin de paie, celui-ci doit Figurer également :</p> <p>la nature et le volume du forfait pour les salariés dont la rémunération est déterminée sur la base d'un forfait hebdomadaire ou mensuel en heures, d'un forfait annuel en heures ou en jours.</p>
LA FORMATION	Recensez-vous les besoins en formation ?	<ul style="list-style-type: none"> - le recensement de besoin permet à la société ⊕ d'orienter sa politique de formation ; ⊕ de recenser toutes les actions de formation qui lui ont permis d'acquérir des compétences ou de les améliorer
	Les besoins et attentes des salariés sont-ils pris en considération lors de la détermination des besoins en formation ?	<ul style="list-style-type: none"> - le salarié est le mieux placé pour connaître ses besoins et ses attentes en formation ; - ces besoins devront être pris en considération dans le plan de formation pour qu'il y ait une valeur ajoutée.
	Disposez-vous d'un plan de formation ?	<p>Selon l'article 466, le comité d'entreprise est chargé dans le cadre de ses missions consultatives des questions des programmes d'apprentissage, de formation-insertion, et de formation continue des salariés.</p> <p>Ainsi le comité d'entreprise émet un avis sur l'exécution du plan de formation</p>

		du personnel de l'entreprise de l'année précédente et sur le projet de plan pour l'année à venir.
	Définissez-vous le budget consacré à la formation ?	
	Avez-vous établis des critères d'évaluation des formations et des stagiaires ?	<ul style="list-style-type: none"> - Objectiver l'évaluation dans la mesure où cette dernière doit s'appuyer uniquement sur les besoins recensés par la société au préalable. - Identifier : <ul style="list-style-type: none"> ⊕ les critères essentiels de formations, ⊕ Les critères souhaitables ; ⊕ Les critères obligatoires à la sélection des salariés à former ;
	Vérifiez- vous que les compétences des salariés s'améliorent avec la formation ?	⊕ La vérification permet à la société d'analyser l'écart entre les objectifs fixés (prévision) et les objectifs atteints (réalisation).
	Avez-vous définis des critères de choix des formateurs ?	<ul style="list-style-type: none"> - La définition des critères de choix des formateurs ⊕ permet à la société de sélectionner des formateurs compétents et d'éviter ceux qui sont incompétent ; ⊕ permet à la société d'évaluer la valeur ajoutée de formateur par rapport à la formation.
	Avez-vous mise en place une politique de formation ?	
	Impliquez-vous tous les salariés dans la formation ?	
	Estimez-vous les couts des formations ?	<ul style="list-style-type: none"> - Le cout de formation doit être raisonnable et justifié; - La société doit maitriser le budget de formation car il est couteux, et elle doit éviter des frais inutiles.
L'EVALUATION	Définissez-vous aux salariés les objectifs individuels et collectifs ?	<p>La définition des objectifs individuels et collectifs permet aux salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement ; ⊕ Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ; ⊕ Connaître les objectifs à atteindre ; ⊕ Discuter des possibilités de progression ; ⊕ Préciser de quel type de soutien il a besoin.
	Evaluez-vous l'atteinte des objectifs	
	Le personnel et son potentiel son- il, prise en considération lors de la fixation des objectifs	

		<p>Ils permettent également à la société :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.) ; ⊕ Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ; ⊕ Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ; ⊕ Connaître les attentes des employés envers l'organisation ; ⊕ Evaluer les besoins de formation et de développement de l'employé ;
Réalisez-vous les entretiens d'évaluation ?		L'entretien d'évaluation permet à la société de noter des informations concernant le rendement de l'employé, les forces et les aspects qu'il devrait améliorer.
Expliquez-vous les objectifs de ces évaluations ?		<p>La définition des objectifs individuels et collectifs permet aux salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Connaître ses responsabilités et les attentes face à son rendement ; ⊕ Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il sera apprécié ; ⊕ Connaître les objectifs à atteindre ; ⊕ Discuter des possibilités de progression ; ⊕ Préciser de quel type de soutien il a besoin. <p>Ils permettent également à la société :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Clarifier certains sujets (changements à venir, etc.) ; ⊕ Valoriser l'individu dans l'exécution de son travail et dans ses relations interpersonnelles ; ⊕ Fixer avec l'employé les objectifs à atteindre pour la prochaine période ; ⊕ Connaître les attentes des employés envers l'organisation ; ⊕ Evaluer les besoins de formation et de développement de l'employé ;
Informez-vous les salariés sur leurs critères d'évaluation ?		<ul style="list-style-type: none"> - Objectiver la sélection dans la mesure où la sélection doit s'appuyer uniquement sur les compétences ;

		<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les critères essentielles, souhaitables et obligatoire à l'amélioration de rendement personnel;
	Recueillez-vous les avis des salariés sur les entretiens d'évaluation ?	
	Le salarié dispose-t-il de recours en cas d'installation des résultats de l'évaluation ?	
LA COMMUNICATION	Réservez-vous un lieu d'affichage précis et connu par tous les employés dans l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Selon l'article 140 de Code de Travail : « L'employeur est tenu de porter le règlement intérieur à la connaissance des salariés et de l'afficher dans un lieu habituellement fréquenté par ces derniers et dans le lieu où les salaires leur sont habituellement payés ». ⊕ En vertu du code de travail article 24 : « Il est également tenu de communiquer aux salariés par écrit lors de l'embauchage, les dispositions relatives aux domaines ci-après ainsi que chaque modification qui leur est apportée: la convention collective de travail et, le règlement intérieur ; les horaires de travail ; les modalités d'application du repos hebdomadaire ; les dispositions légales et les mesures concernant la préservation de la santé et de la sécurité, et la prévention des risques liés aux machines ; les dates, heure et lieu de paye ; le numéro d'immatriculation à la Caisse nationale de sécurité sociale ; l'organisme d'assurance les assurant contre les accidents de travail et les maladies professionnelles. ⊕ Article 289 : L'employeur doit informer les salariés des dispositions légales concernant la protection des dangers que peuvent constituer les machines. Il doit afficher sur les lieux de travail, à une place convenable habituellement fréquentée par les salariés, un avis facilement lisible indiquant les dangers résultant de l'utilisation des machines ainsi que les précautions à prendre.
	Informez-vous le personnel sur les activités de l'entreprise ?	
	Informez-vous le personnel sur la stratégie de l'entreprise ?	
	Informez-vous le personnel sur les objectifs de l'entreprise ?	
	Informez-vous le personnel sur les résultats de l'entreprise ?	
	Informez-vous le personnel sur le résultat de son travail et sa contribution dans l'atteinte des objectifs ?	
	Informez-vous le personnel sur les postes vacants et les mobilités internes ?	
	Organisez-vous une information descendante adaptée aux besoins des destinataires ?	

	Prenez vous en considération l'information remontante pour détecter les évolutions du climat social ?	
	Prenez vous en considération les avis et des propositions des salariés ?	
	Informez –vous le personnel sur les stratégies, les objectifs, résultats de l'entreprise ?	Article 289, 24, 140 de Code de Travail.
La présentation salariale	La mise en place des élections est-elle affichée dans l'entreprise ?	Selon l'article 440 de: « L'employeur est tenu d'établir et d'afficher les listes électorales conformément aux modalités et aux dates fixées par l'autorité gouvernementale chargée du travail. Ces listes doivent être signées conjointement par l'employeur et par l'agent chargé de l'inspection du travail ».
	L'employeur affiche-il la liste des candidatures ?	Selon l'article 446 : « L'employeur est tenu d'afficher les listes des candidats aux fonctions de délégués titulaires et de délégués suppléants aux emplacements prévus par l'article 455 ci-dessous ».
	Les résultats des élections (1ere et 2eme tour) sont-ils affichés ?	Selon l'article 449 : « Les résultats des élections sont proclamés immédiatement après le dépouillement du scrutin et affichés aux emplacements prévus par l'article 455 ci-dessous. ».
	Un procès verbal est-il établi et affiché ? Le procès verbal est-il envoyé à l'inspection du travail ?	Selon l'article 449 « Le chef d'entreprise remet une copie du procès-verbal des résultats des élections au représentant de chaque liste électorale et en adresse une à l'agent chargé de l'inspection du travail dans un délai maximum de vingt quatre heures suivant la proclamation des résultats ».
	Est-il octroyé des heures de délégation aux délégués du personnel, aux membres du comité d'entreprise ou aux délégués syndicaux ?	Selon l'article 456 de Code de Travail : « L'employeur est tenu de laisser aux délégués des salariés, dans les limites d'une durée qui, sauf circonstances exceptionnelles, ne peut excéder quinze heures par mois et par délégué, à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement, le temps nécessaire à l'exercice de leurs fonctions ; ce temps leur est payé comme temps de travail effectif. Les délégués des salariés peuvent, en accord avec l'employeur, organiser l'emploi du temps qui leur est imparti pour s'acquitter de leurs missions »

	<p>Est-il mis des panneaux d'affichage à leur disposition ?</p> <p>Un local est-il mis à la disposition des DP, au CE ou DS lorsqu'ils en ont besoin ?</p>	<p>Selon l'article 455 : « L'employeur est tenu de mettre à la disposition des délégués des salariés le local nécessaire pour leur permettre de remplir leur mission et, notamment, de se réunir. Les délégués des salariés peuvent afficher les avis qu'ils ont pour rôle de porter à la connaissance des salariés sur les emplacements mis à leur disposition par l'employeur et aux points d'accès au lieu de travail. Ils peuvent également, en accord avec l'employeur, faire usage de tous autres moyens d'information ».</p>
	<p>Les DP, la CE ou les DS sont-ils consultés en matière de formation professionnelle ?</p>	<p>Selon l'article 466 : « Le comité d'entreprise est chargé dans le cadre de sa mission consultative des questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les programmes d'apprentissage, de formation-insertion, de lutte contre l'analphabétisme et de formation continue des salariés. Sont mis à la disposition des membres du comité d'entreprise toutes les données et tous les documents nécessaires à l'exercice des missions qui leur sont dévolues. »
LES CONDITIONS DE TRAVAIL	<p>Est-ce que vous réservez un budget pour la sécurité des salariés ?</p>	<p>L'idée générale des diapositives stipulés dans les articles de 281 au 295 est : « l'employeur doit veiller à ce que les locaux de travail soient tenus dans un bon état de propriété et présenter les conditions d'hygiène et de salubrité nécessaire à la santé des salariés notamment en ce qui concerne le dispositif de prévention de l'incendie ».</p> <p>L'application des dispositions générales sur la sécurité des salariés telle qu'elle est stipulé dans les articles de 281 à 295, nécessite de consacrer un budget de la part de l'employeur pour assurer l'aménagement des locaux de travail de manière à garantir la sécurité des salariés.</p>
	<p>Estimez-vous le coût pour assurer la sécurité au travail ?</p>	<p>L'estimation de coûts prévisionnels tels que les coûts pour assurer la sécurité au travail permettant de comparer les coûts réels au montant prévisionnel et d'en tirer, dans les meilleurs délais, les conséquences au niveau de l'action et de la gestion.</p>
	<p>Sensibilisez-vous les salariés pour lutter contre les</p>	<p>Article 45, 54, 139, 265, 266, 267 de Code de travail.</p>

	accidents du travail ?	<p>Selon les articles cités ci-dessus, l'entreprise doit sensibiliser les salariés pour lutter contre les accidents du travail car ceux-ci sont constitués des charges onéreux pour la société, au cas où l'accident de travail est survenu, qui se traduit par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'octroi du congé annuel payé des indemnités compensatrices versées au salarié victime d'un AT et (article 265) ; - La cessation temporaire de travail par la victime (article 266) <p>Article 45, 54,139, 265, 266, 267 de Code de travail.</p> <p>En vertu des articles 45, 54,139, 265, 266, 267 de Code de travail, l'entreprise doit évaluer les causes des accidents du travail pour qu'elle puisse éviter les prochaines fois, les risques cités pour la question ci-dessus.</p>
	Évaluez-vous les causes des accidents du travail ?	
	Suivez-vous une politique pour diminuer le nombre d'accidents du travail ?	
	Prenez vous en compte les réclamations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail ?	
	Prenez vous en compte les recommandations des salariés en ce qui concerne leurs conditions de travail ?	
	Avez-vous nommé une personne responsable de la sécurité au travail ?	<p>Article 336 à 344 de code de travail portant sur des comités de sécurité et d'hygiène.</p> <p>D'abord, il faut vérifier si la société emploi plus de 50 salariés, si oui, la société doit créer des comités de sécurité et d'hygiène.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les composants de comité : Article 387 ; - Les tâches de comité : article 338, 341,342 ; - Les conditions de réunion de comité 339, 340 ; - Les documents à présenter par le comité : article 343.
LA GESTION DES DONNEES DU PERSONNEL	Gérez-vous les données du personnel ?	
	Respectez-vous la confidentialité des données du personnel ?	
	Gérez-vous les données du personnel via un système de formation ?	
	Mettez- vous en place un système sécurisant ces données ?	
	En cas d'existence d'un système d'information, est ce qu'il est actualisé régulièrement ?	
LA GESTION DES	Suivez-vous une politique de gestion de carrière ?	

CARRIERES	Le processus de gestion de carrière est –t-il formaliser par un document officiel ?	
	Ce processus de gestion des carrières est-il diffusé et expliqué à l'ensemble des personnels ?	
	Existe-t-il des projets en matière de développement de la gestion de carrières ?	
	Existe-t-il une équipe de la gestion de ces projets?	
CLIMAT SOCIAL	Disposez-vous d'un règlement interne au sein de l'entreprise ?	Selon l'article 138 de Code de Travail : « Tout employeur occupant habituellement au minimum dix salariés est tenu, dans les deux années suivant l'ouverture de l'entreprise ou de l'établissement, d'établir, après l'avoir communiqué aux délégués des salariés et aux représentants syndicaux dans l'entreprise, le cas échéant, un règlement intérieur et de le soumettre à l'approbation de l'autorité gouvernementale chargée du travail. Toute modification apportée au règlement intérieur est soumise aux formalités de consultation et d'approbation prévues à l'alinéa précédent ».
	Prévoyez-vous l'impact des démissions sur le climat social ?	l'élaboration de ce bilan social demeure facultative et fortement tributaire de la volonté du chef d'entreprise et plus ou moins du comité d'entreprise.
	Mettez vous en place des procédures de suivi de l'absentéisme ?	<ul style="list-style-type: none"> - La non tenue d'une procédure de suivi de l'absentéisme, l'entreprise risque d'avoir des absences excessifs de la part des salariés ; - Pour que la société justifie le licenciement des salariés pour les absences non justifiées, elle doit tenir une procédure de suivi de l'absentéisme. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selon l'article 39 : « sont considérées comme fautes graves pouvant provoquer le licenciement du salarié : - l'absence non justifiée du salarié pour plus de quatre jours ou de huit demi-journées pendant une période de douze mois »
	Mettez-vous en place des indicateurs de mesure du climat social	L'objectif est de rester à l'écoute des salariés afin d'éviter une rotation trop forte du personnel, un absentéisme élevé, des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux, ainsi que des conflits sociaux, sources de pertes économiques et d'image souvent considérable.
	Tenez vous en compte les réclamations des salariés ?	
	Faites-vous des négociations avec les organisations	Selon l'article 92 de code de travail : « la négociation collective est le

	syndicales	dialogue entre les représentant des organisations syndicales les plus représentatives ou les unions syndicales des salariés les plus représentatives d'une part, et un ou plusieurs employeurs ou les représentants des organisations professionnelles des employeurs d'autre part. »
	Existe-t-il des représentants du personnel dans l'entreprise ?	Selon l'article 464 « il est crée au sein de chaque entreprise employant habituellement au moins cinquante salariés un comité consultatif dénommé « comité d'entreprise »
	Accueillez-vous ces représentants pour établir des relations d'informations ?	Selon l'article 466 « le comité d'entreprise est chargé dans le cadre de sa mission consultatives des questions qui intéressent les salariés »
	Evaluez-vous la cohérence des équipes de travail ?	En vertu de la norme ISO 9001 Version 2000 : « Implication des personnes : Il convient que la direction améliore l'efficacité et l'efficience de l'organisme, y compris le système de management de la qualité, par l'implication et le soutien des personnes. En assurant un travail d'équipe efficace ».
	Analysez-vous les causes de conflits au sein de l'entreprise ?	L'entreprise doit analyser les causes de conflits car en vertu de l'article 550 de Code de travail « les conflits collectifs du travail sont réglés conformément à la procédure de conciliation et d'arbitrage prévue à cet effet »
	Mettez vous en place des mesures disciplinaires applicables à l'ensemble du personnel ?	Selon l'article 37 de Code de Travail : « l'employeur peut prendre l'une des sanctions disciplinaires suivantes à l'encontre du salarié pour faute non grave : 1) L'avertissement ; 2) Le blâme ; 3) Un deuxième blâme ou la mise à pied pour une durée n'excédent pas huit jours ; 4) Un troisième blâme ou le transfert à un autre service ou, le cas échéant, à un autre établissement, le lieu de résidence du salarié étant pris en considération.
INTEGRATION	Appliquez vous un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés ?	Mettre en place des procédés d'accueil et d'intégration dans le service, afin d'éviter tout risques du non intégration pour l'entreprise. ⊕ Moyens : - Séminaires d'intégration
	Ce processus est-il formalisé ?	
	Procédez-vous à un accueil officiel des nouveaux salariés	

(rencontre avec les responsables, visite guidée des locaux, rencontre des collaborateurs, remise des livrets d'accueil ...)	- Présentation de l'entreprise, des collègues...
Y a-t-il un suivi de l'intégration des nouveaux salariés (tuteur, parrain....) ?	- Evaluation en cours et en fin de période d'essai.
Formalisez vous le processus de suivi de l'intégration des nouveaux salariés ?	⊕ Risque : - Mauvaise prise de poste - Incompétence du nouveau embauché - Coûts de formation élevés
LE salarié a-t-il accès, en outre, à différents supports permettant de compléter et de parfaire son information (journal d'entreprise, affichage, point et d'information) ?	⊕ Documents à utiliser lors du diagnostic - bilan social ; - Les registres du personnel ; - Livret d'accueil